

SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA



Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale
Corso di Dottorato in Metodologia delle Scienze Sociali
XXIII Ciclo

STRESS E ALIENAZIONE
L'analisi empirica delle condizioni di lavoro
in una prospettiva socio-psicologica

Direttore del Corso di Dottorato: Prof.ssa Maria Stella Agnoli

Tutor: Prof. Sergio Mauceri

Dottoranda: Dott.ssa Alessia Valentini

<i>Introduzione</i>	6
1. Lo stress lavoro correlato: potenzialità e limiti nell'analisi delle condizioni di lavoro	10
1.1. Il difficile tentativo di disambiguazione di un concetto ambiguo	10
1.1.1 La nascita, la crescita e la controversa cittadinanza dello stress all'interno dell'approccio biologico e del paradigma delle scienze mediche	11
1.1.2 La traslazione dello stress nel campo psicologico e nel linguaggio comune.	14
1.2 La prospettiva psico-sociale nello studio dello stress lavorativo: modelli teorici e strumenti di rilevazione a confronto	17
1.2.1 La Person-Environment (P-E) Theory of Stress	19
1.2.1.1. L'uso del termine "Teoria" e il dualismo oggettivo-soggettivo: alcune riflessioni.	21
1.2.2 Il Job Strain Model	22
1.2.2.1 Il problema della combinazione interattiva di domanda e controllo	24
1.2.2.2 La "sottodeterminazione" delle caratteristiche individuali	26
1.2.2.3 Il Job Content Questionnaire	26
1.2.3 L'Effort Reward Imbalance	28
1.2.3.1 La costruzione delle componenti Effort e Reward	30
1.2.3.2 Effort Reward Imbalance Questionnaire	32
1.2.4 Job strain model ed effort reward imbalance model a confronto: il caso dei call center	35
2. Stress, posizioni sociali e alienazione: il possibile contributo della sociologia	38
2.1 Una terza fase ancora in progress: il riconoscimento del ruolo della sociologia nello studio dello stress	38
2.2 Lo Stress Process: l'uso di una prospettiva sociologica	38
2.2.1. Gli elementi del modello: La preminenza della struttura sociale	41
2.2.2 Contesto sociale, stressor primari e secondari: definizione e funzione	43
2.2.3 Le risorse di mediazione: I coping socio-individuale	44
2.3. Stress process e stress lavoro correlato: convivenze possibili	45
2.4. Stress e Alienazione: una proposta di integrazione e una giustificazione teorica	46
2.5 Lavoro e alienazione: nascita e crescita di un concetto	49
2.5.1 Alienazione e anomia nella grande industria italiana: la ricerca di Giuseppe Bonazzi	51

2.5.2 Una proposta di definizione operativa del concetto: alienazione e aspettative in Melvin Seeman	53
2.5.2.1 La mancanza di potere.	53
2.5.2.2. La mancanza di significati.	54
2.5.2.3. La mancanza di norme	54
2.5.2.4.L'isolamento	55
2.5.2.5. L'estraniamento da sé	55
2.5.3 Alienazione, lavoro e conseguenze sociali: la riflessione di Seeman	56
2.5.4 La declinazione lavorativa della prospettiva di Seeman: Alienazione e libertà in Robert Blauner	57
2.5.4.1 Alienazione per mancanza di potere e di controllo.	58
2.5.4.2 Alienazione per assenza di significato	59
2.5.4.3 Alienazione sociale (isolamento)	59
2.5.4.4 Alienazione per autoestraniamento	60
2.5.4.5 I risultati dell'analisi di Blauner: alcune riflessioni	60
2.5.5 Alienazione e controllo nelle organizzazioni lavorative in Randy Hodson	60
2.5.6 L'attualità del concetto di alienazione	62
2.6 Stress lavorativo, Alienazione e realizzazione professionale: verso una proposta sociologicamente orientata	66
3. Alienazione e stress: il caso dei call center	69
3.1. Call center: fotografia di un fenomeno in costante crescita	69
3.1.2 Lo stress lavorativo nei call center: la letteratura sul tema e gli studi realizzati	69
3.1.3 La qualità del lavoro nei call center: obiettivi e contesto dell'indagine	72
3.1.4. Il piano di campionamento	73
3.1.5 La progettazione degli strumenti di rilevazione	75
3.1.6 Il profilo del campione	77
3.2. Il modello di analisi e le sue componenti	82
3.2.1. Ricomporre il concetto di alienazione lavorativa	82
3.2.1.1. L'autonomia lavorativa	83
3.2.1.2. La pressione lavorativa	85
3.2.1.3 La valorizzazione dell'attività svolta	86
3.2.1.4 La qualità delle relazioni lavorative	87

3.2.1.5. La costruzione dell'indice di alienazione: gli indicatori e la relazione con la collocazione dell'individuo nella struttura sociale	88
3.2.1.6. Alienazione, caratteristiche contestuali e condizioni di impiego: le caratteristiche strutturali dell'ambiente di lavoro	90
3.2.1.7 Ambiente fisico e ambiente tecnologico	93
3.2.1.8 Aspetti della condizione lavorativa associati all'alienazione	95
3.2.1.9 Coinvolgimento dei lavoratori nella fissazione degli obiettivi di produttività	97
3.2.2. I percorsi di realizzazione professionale	98
3.2.2.1. Le precedenti esperienze di lavoro e i motivi di interruzione: scelte e costrizioni.	98
3.2.2.2. L'ingresso nel call center: necessità ed opportunità	102
3.2.2.3. Le prospettive nel call center: voglia di fuga o aspettative di realizzazione?	104
3.2.2.4 Il percorso di realizzazione professionale degli operatori dei call center: da dove arrivano e dove vogliono arrivare	106
3.2.2.5 I percorsi di realizzazione degli operatori di call center: una tipologia	108
3.2.2.6 Realizzazione professionale, caratteristiche contestuali e condizioni di impiego	112
3.2.2.7 Percorsi di realizzazione professionale e alienazione percepita: prove tecniche di "estraniazione da sé"	114
3.2.4 Manifestazioni del disagio lavorativo: stress e insoddisfazione lavorativa	115
3.2.4.1 Strain psicologico	115
3.2.4.1.1. La costruzione dell'indice di strain psicologico e la sua relazione con la collocazione dell'individuo nella struttura sociale	117
3.2.4.2 Strain Fisico	119
3.2.4.2.1. La costruzione dell'indice di strain fisico e la sua relazione con la collocazione dell'individuo nella struttura sociale	120
3.2.4.3 Strain caratteristiche contestuali e condizioni di impiego: Le caratteristiche strutturali dell'ambiente di lavoro	121
3.2.4.4 Ambiente fisico e ambiente tecnologico	122
3.2.4.5 Aspetti della condizione lavorativa individuale associati allo stress	124
3.2.4.6. Alienazione e stress lavorativo: un avvicinamento possibile	127
3.2.4.7. Percorsi di realizzazione professionale e stress lavorativo: i diversi effetti della conciliazione, della convinzione o delle "constrained opportunity structures"	128
3.2.4.8. Soddisfazione lavorativa	129

3.2.4.8.1 Soddisfazione lavorativa e collocazione sociale dell'individuo	131
3.2.4.9 Soddisfazione lavorativa, caratteristiche contestuali e condizioni di impiego: Le caratteristiche strutturali dell'ambiente di lavoro	132
3.2.4.10 Aspetti della condizione lavorativa individuale associati alla soddisfazione	135
3.2.4.11 Alienati e insoddisfatti	137
3.2.4.12. Soddisfazione lavorativa e percorsi di realizzazione professionale: contenuti intrinseci ed estrinseci delle proprie aspettative	138
3.2.5. Percorsi di realizzazione, alienazione e stress lavorativo: un quadro di sintesi	139
<i>Conclusioni: per un contributo di natura sociologica nello studio dello stress lavorativo</i>	140
Nota Metodologica: Percorsi di realizzazione professionale e posizioni sociali	142
<i>Allegato 1: Scheda di contesto call center privati</i>	150
<i>Allegato 2 Scheda di contesto call center pubblica utilità</i>	162
<i>Allegato 3: Questionario operatori</i>	174
Riferimenti Bibliografici	191

Introduzione

L'attenzione riservata ai fattori di rischio psico-sociale¹, recentemente sancita dall'obbligo legislativo² di valutarne la rilevanza all'interno dei contesti lavorativi, è direttamente connessa alla comparsa delle patologie da *stress* lavoro correlato nel vocabolario delle discipline che, nel loro specifico campo di studio, coltivano l'interesse per la relazione tra condizioni e aspetti del lavoro e stato di salute psico-fisica del lavoratore. Tuttavia, il concetto di *stress* attorno a cui si definisce l'intera questione è tutt'altro che consolidato ed affonda le sue radici in una vaghezza semantica che ne ha reso i confini incerti e frastagliati. Il suo stesso utilizzo mostra spesso una tendenza a sovra o sotto determinarne l'insieme dei significati che il termine dovrebbe avere, contribuendo ad una confusione che ha notevoli implicazioni sia di ordine teorico che metodologico (cfr. Lemyre e Tessier, 1998)

Come Merton (1968) ha osservato, un esame critico dei concetti è in grado di rivelare le ambiguità che potrebbero sottenderne l'uso e contribuire ad una comprensione più acuta delle teorie di cui i concetti sono parte. Inoltre, contribuendo a fornire una maggiore chiarificazione teorica dei fenomeni cui siamo interessati, l'analisi concettuale affina la ricerca, migliorando la declinazione empirica dei concetti che la orientano.

In accordo con questi presupposti, dunque, il primo intento che questo lavoro persegue è quello di operare una chiarificazione storico-metodologica del concetto di *stress* in modo da tracciarne i confini ed esplorarne le condizioni di applicabilità all'interno dell'ambito lavorativo. L'*excursus* nella nascita e crescita del concetto appare incerto e controverso e solleva quesiti le cui specifiche risposte possono rappresentare oggetto di indagine della sociologia della conoscenza. In particolare, destano interesse le modalità attraverso le quali il concetto, dopo aver faticosamente trovato riconoscimento nel campo di indagine della medicina, riesce a conquistare autorevole cittadinanza nel dominio conoscitivo della psicologia, trovando proprio al suo interno i margini per decretare l'importanza della riflessione in ambito lavorativo. Proprio negli ambiti di interesse della medicina e della psicologia del lavoro, lo *stress* trova, infatti, una concettualizzazione tanto condivisa quanto flessibile. L'accordo sulla natura dello *stress* lavorativo si realizza nella rappresentazione dello stesso come di un rapporto di squilibrio fra la persona e il contesto organizzativo e sociale in cui lavora che si manifesta quando le richieste poste dal lavoro non sono commisurate alle capacità, risorse o esigenze del lavoratore e che trova espressione in un insieme di reazioni fisiche ed emotive dannose (cfr. NIOSH, 1999). Tale concettualizzazione generica dello *stress* favorisce diverse specificazioni della forma che questo squilibrio assume: si può parlare di un mancato *fit* tra individuo e ambiente (French, Caplan, Van Harrison,

¹ Con tale formulazione si intende far si fa riferimento, specificatamente, a quegli aspetti di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro, nonché ai rispettivi contesti ambientali e sociali che possono potenzialmente arrecare danni fisici o psicologici (Cox, Griffiths 1995). "Il fatto che «nuovi» o « precedentemente mascherati» aspetti dell'organizzazione del lavoro vengano ad assumere sempre maggiore importanza è in gran parte conseguente ai cambiamenti avvenuti negli ultimi decenni nel mondo del lavoro, che hanno profondamente modificato l'aspetto organizzativo e produttivo. Essi si riferiscono principalmente alla prevalente occupazione nel settore terziario, alla globalizzazione dei mercati, all'avvento di nuove tecnologie, alla flessibilizzazione degli orari di lavoro, alla diversificazione delle tipologie di impiego (...), al progressivo invecchiamento della popolazione, (...) all'estensione dei bisogni ed aspettative professionali delle giovani generazioni" (Costa, 2009, p. 188).

² Il D. Lgs. 81/2008 sancisce che "la valutazione dei rischi (...) deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui quelli collegati allo *stress* lavoro correlato, secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 Ottobre 2004" (cfr Titolo I, Capo III, Sezione II, Articolo 28: "Oggetto della valutazione dei rischi").

1982), di una relazione iniqua che lega le richieste del proprio lavoro al livello di autonomia che è possibile esperire (Karasek, Theorell, 1990), di uno sbilanciamento tra gli sforzi profusi nella propria attività e le ricompense che se ne ricevono in cambio (Siegrist, 1996). Queste teorizzazioni, pur nella diversità dei punti di vista adottati, condividono una certa rigidità metodologica che si esplica nella formulazione di questionari "validati" attraverso cui vengono rilevate le componenti del modello. Normalmente, questi strumenti richiedono che il loro utilizzo sia autorizzato ed avvenga senza variazioni in modo da garantire, secondo gli autori, una certa comparabilità dei risultati ottenuti anche in contesti diversi. Tuttavia, la formulazione unica e universale del questionario non garantisce, di per sé, l'affidabilità del dato (Mauceri, 2003). Inoltre, lo studio dello *stress* mediante uno strumento invariabilmente stabilito rischia di prestare scarsa attenzione al fatto che si tratta di un concetto storicamente e culturalmente determinato le cui dimensioni sono complesse e variabili e meritano di essere di volta in volta adeguatamente concettualizzate e controllate.

Infine, pur dichiarando di rifarsi a discipline quali l'ergonomia, la sociologia, le scienze dell'organizzazione, tali modelli riservano questi contributi quasi esclusivamente alla concettualizzazione della componente "ambiente" della relazione, collocando la definizione della componente "individuo" seppur con sfumature diverse, nei paradigmi interpretativi della medicina e della psicologia.

Questa considerazione investe, in particolare, il campo di indagine della sociologia: se da una lato non sembra, infatti, possibile ignorarne il potenziale contributo, dall'altro, occorre riconoscere come sia la stessa disciplina a soffrire di una intrinseca difficoltà nel fondare innovativamente l'esplicazione di un concetto che ha trovato altrove il suo maggior sviluppo.

Da questa consapevolezza muove, dunque, la volontà di adottare un punto di vista sociologico nella analisi dello *stress* lavorativo. L'assunzione di tale prospettiva non tende ad invalidare i riferimenti esplicativi delle discipline mediche e psicologiche quanto piuttosto ad allargare l'orizzonte eziologico del fenomeno mediante una integrazione di tipo sociologico.

I lavori dello *Stress Process* condotti da Pearlin e dai suoi collaboratori permettono, infatti, di ragionare su uno schema interpretativo capace di mostrare come le cause dello *stress*, le risorse utilizzate per farvi fronte e le manifestazioni psichiche e fisiche che ne derivano possano variare in relazione alla collocazione degli individui all'interno della struttura sociale. Come mostrano gli studi condotti in questo senso, infatti, "Lo *stress* non è estraneo al costrutto di stato socio-economico in quanto rappresenta un indice sintetico o parziale delle difficoltà adattive ad esso connesse" (Cesana, Ferrario, 2009, p. 201).

Tale teorizzazione dello *stress* non si limita, dunque a ricercare, come si ritiene indispensabile, i fattori di rischio ma si pone anche l'obiettivo di indagare le origini sociali del fenomeno. In questa prospettiva, per esempio, i dati socio-strutturali non rappresentano soltanto "fattori di confondimento" da porre sotto controllo per meglio precisare le condizioni di validità di una relazione ma anche strutture di dati organizzabili in profili capaci di mostrare se esistono similarità o differenze di reazione allo *stress* in gruppi e collettivi che occupano particolari posizioni sociali. Anche il *coping* acquista una nuova forma. Il concetto fa riferimento alle strategie cognitive e comportamentali che un individuo è in grado di porre in atto per fronteggiare una situazione di *stress*. Per spiegare le differenze di reazione individuale, la medicina e la psicologia fanno riferimento a caratteristiche biologiche o di personalità che sono in grado di mitigare o incrementare l'impatto delle richieste dell'ambiente. Tali aspetti, tuttavia, possono anche avere natura sociale, mostrando una dipendenza dal sistema di credenze e dalle aspettative dell'individuo.

La riflessione sulla possibilità di connotare sociologicamente il concetto di *stress* mostra la sua proficuità anche in un'altra direzione. Le concettualizzazioni riguardanti il meccanismo di squilibrio che si pone alla base dello *stress* lavorativo richiamano alla mente una distorsione del rapporto tra lavoratore e attività lavorativa che ha ampiamente mostrato la sua portata esplicativa nelle pagine della sociologia del lavoro. Nella formulazione rinvenibile all'interno dei *Manoscritti economico-filosofici del 1844* Marx fa riferimento all'alienazione come all'esito di una relazione distorta tra lavoratore e lavoro che coinvolge:

- **il prodotto del lavoro** che si pone come "estraneo a lui e che diviene una potenza autonoma di fronte a lui" (Marx, 1975, p. 152);
- **l'attività lavorativa**, che viene percepita come "rivolta contro di lui, indipendente da lui e non appartenente a lui" (*ibid.*);
- **gli altri uomini**, poiché se l'uomo non è in grado di riconoscersi nella propria attività, egli finisce a poco a poco per estraniarsi dai suoi simili;
- **se stesso**, in quanto "un uomo è estraniato dall'altro come ciascuno di loro dall'essenza umana" (*ibid.*, p. 156).

L'alienazione è una conseguenza diretta e ineliminabile della struttura di produzione capitalistica e, in particolare, dell'istituto della proprietà privata che priva i lavoratori dei mezzi di produzione e li costringe a vendere le proprie capacità produttive come merci: in questo modo non possono utilizzarle in conformità con i propri desideri ma devono sottostare ai ritmi e alle necessità di un processo già predeterminato. Tuttavia, così concettualizzata, l'alienazione diventa di fatto inutilizzabile in una qualsivoglia ricerca empirica poiché, come nota Gallino (1969, p. 173) "l'esistenza di una totalità monolitica di rapporti alienanti paralizzerebbe – ad onta della sue fertilità in campo filosofico – e invero renderebbe superflua ogni ricerca sociologica". Per poter utilizzare, dunque, la categoria dell'alienazione in una ricerca di sociologia del lavoro occorre trasformarne la natura da *costante* del sistema capitalistico di produzione a *variabile* dei differenti sistemi lavorativi (Bonazzi, 2003).

In questa direzione si muove la proposta metodologica di precisazione del concetto di alienazione realizzata da Seeman nel 1952, come tali sono pure i "tentativi" di declinazione empirica del concetto operati da Bonazzi nel 1964, da Blauner nel 1964, da Hodson nel 1996. L'interesse specifico di queste ricerche risiede nella capacità di fornire un proficuo contributo alla definizione operativa di un concetto che appare "semanticamente sovraccaricato" (Rigobello, 1988) e di precisarne la portata empirica in relazione alla specificità dei contesti lavorativi. Anche in questo caso, dunque, l'intento è quello di perseguire una chiarificazione concettuale che, attraverso una ricostruzione storico-metodologica, permetta di porre in evidenza le potenzialità e i limiti esplicativi del concetto di alienazione nell'analisi delle condizioni lavorative.

In particolare, la trattazione mostra la rilevanza delle varie componenti che definiscono l'alienazione e che fanno riferimento ad una dimensione oggettiva, legata al contesto e alle condizioni di lavoro e ad una dimensione soggettiva, espressa come "alienazione della pratica lavorativa quale non realizzazione di attese ed ambizioni che l'uomo connette alla propria persona (Schaff, 1979, p. 121) e che si manifesta come "una consapevolezza esasperata del tempo, una frattura fra l'attività presente e la realizzazione di sé in un altro momento" (Blauner 1964, tr. it., 1971, p. 72). Tale dimensione fa pensare a come, anche nello *Stress Process*, si presti attenzione alla discrasia tra percorsi idealmente prospettati e percorsi realmente esperiti: "for people who harbor strong but unrealized aspiration for advancement, the gaps between their goals and the realities can cloud their daily life. We can speculate that diminished self concept, which by themselves can cloud a daily life, further put the well being of people at risk by depriving them of a personal resource that can help to buffer the impact of other *stressor*" (Pearlin e Al, 2005, p. 208).

Questo *excursus* permette, inoltre, di chiedersi se esistano i margini per utilizzare l'alienazione lavorativa, aggiornandone adeguatamente le dimensioni in relazione ai cambiamenti intervenuti nei contesti lavorativi, per contribuire alla spiegazione di particolari situazioni di disagio e *stress* lavorativo. L'insieme di queste riflessioni porta alla definizione di un modello che pone in relazione la posizione dell'individuo nella struttura sociale, le condizioni contestuali dell'ambiente di lavoro e le caratteristiche di impiego, l'alienazione e i percorsi di realizzazione professionale con i correlati psicofisici dello *stress* lavorativo e con la soddisfazione lavorativa. Tale modello viene testato nell'ultima parte del lavoro all'interno di un contesto lavorativo, quello dei *call center*, posto al centro di un cospicuo dibattito che investe la natura della sua organizzazione produttiva, dividendo coloro che vi ravvisano una continuità con gli schemi tayloristi-fordisti da coloro che, invece, ne inquadrano i caratteri all'interno dell' *knowledge-based organization*. Tale contesto, si caratterizza, inoltre, per i risultati mostrati da numerose ricerche che evidenziano un preoccupante quadro relativamente allo *stress* e al disagio lavorativo a cui è sottoposta questa figura professionale.

Al termine di questo ciclo di studi dottorali vorrei ringraziare la mia famiglia, in particolare mio papà, sempre disponibile ad accogliermi nei miei soggiorni romani e il mio compagno Ruggero, sempre pronto a condividere e a sostenere le mie scelte.

I miei ringraziamenti vanno poi al prof. Sergio Mauceri, per aver contribuito negli anni alla mia formazione metodologica e per aver curato con passione questo lavoro, dedicandomi attente considerazioni e fornendomi l'occasione di costruire le mie riflessioni all'interno di una rilevante esperienza di ricerca.

Il mio ringraziamento va poi al prof. Mauro Fabiano con il quale ho condiviso importanti considerazioni sul concetto di alienazione e sulle condizioni lavorative.

Esprimo inoltre la mia gratitudine alla prof.ssa Maria Stella Agnoli, direttore del Corso di Dottorato e a tutto il Collegio dei Docenti, per aver costruito la mia formazione in questi anni di ricerca e di studio, sollecitando in me la passione per la ricerca e il rigore metodologico. Un grazie particolare alla Dott.ssa Maria Paola Faggiano, per la sua cortese e sorridente disponibilità. Non posso poi non salutare i miei colleghi dottorandi del XXIII ciclo Maria Grazia Battisti, Carolina Facioni, Manuela Nieddu, Angelo Palazzolo, Francesca Proia, Serenella Stasi, Gianluca Vaccaro con i quali ho condiviso 3 anni di proficui confronti e indefinibili ansie. Un ringraziamento particolare va poi al dott. Andrea Taddei: spero un giorno di poter ricambiare la sua disponibilità nel fornirmi supporto teorico, metodologico e morale.

Infine, dedico un particolare grazie a Manuel Piazzolla per aver sopportato, senza possibilità di scelta, gli ultimi mesi di stesura di questo lavoro: spero di sostenerlo con la stessa forza nei momenti importanti che caratterizzeranno la sua esistenza.

Capitolo 1

Lo stress lavoro correlato: potenzialità e limiti nell'analisi delle condizioni di lavoro

1.1 Il difficile tentativo di disambiguazione di un concetto ambiguo.

L'assunto che esista una relazione tra esposizione a determinate condizioni di lavoro e stato individuale di salute psico-fisica è ormai consolidato dalle numerose evidenze empiriche prodotte dalle discipline che, a vari livelli, si sono occupate del problema. Se, inizialmente, l'attenzione è stata concentrata verso l'individuazione dei fattori di tipo chimico, fisico, biologico che possono arrecare danno alla salute e causare l'insorgenza di certe patologie, intorno agli '70 la ricerca ha chiaramente formulato l'esigenza di estendere lo studio anche a fattori di natura più propriamente psicologica, organizzativa e sociale.

Questo cambio di prospettiva si spiega, in buona misura, considerando che i cambiamenti introdotti nei sistemi lavorativi hanno, direttamente o indirettamente, inciso sulla genesi delle malattie lavorative, determinando una diminuzione delle patologie ad eziologia monofattoriale (esposizione a polveri, fumi, gas e vapori etc.) e un aumento dei fenomeni di disagio lavorativo e delle patologie aspecifiche attribuibili ad un'origine multifattoriale (Puleggio, 2002).

Un indicatore terminologico esemplificativo della portata di questo cambiamento di prospettiva è ben rinvenibile nella comparizione, nel linguaggio di tutte le discipline che si occupano di salute lavorativa, delle patologie da "stress lavoro correlato" e dei "rischi psico-sociali". Tuttavia, il significato stesso del concetto di *stress*, attorno a cui ruota tutta la questione, è tutt'altro che consolidato e la sua introduzione merita di essere accompagnata da una riflessione di ordine storico e teorico e che possa aiutare a comprendere le implicazioni che si pongono sul piano metodologico ed empirico.

Stress è, innanzitutto, un termine dotato di grande notorietà e straordinaria funzionalità esplicativa. Una breve rassegna dei quotidiani mostra come la sua menzione in articoli che trattano genericamente di "problemi della vita" serva ad offrire una spiegazione universale per quasi tutte le vicende umane (cfr. Viner, 1999). Egualmente, le moderne biblioteche e librerie contengono un elevato numero di volumi divulgativi che offrono soluzioni illuminanti su come rapportarsi allo *stress* quotidiano. La letteratura scientifica non appare essere da meno, comprendendo una ricchissima varietà di riviste, saggi, monografie nonché centri di ricerca che si dedicano specificatamente allo *stress* e alle sue interrelazioni con le dimensioni sociali e individuali. Tuttavia, alla possibilità di utilizzare il termine in più contesti si accompagna una certa indeterminatezza relativa al contenuto concettuale a cui lo stesso dovrebbe fare riferimento.

Pur riconoscendo come il giunto fra concetti e termini non sia rigido perché "abbiamo in mente più significati [concetti] di quante parole siano disponibili" (Sartori 1984, p. 35, cit. in Marradi, 1994, p. 170), non si può non notare come l'"omonimia" (cfr. Marradi, *ibid.*) affligga particolarmente lo *stress*. Un risultato evidente di questa abbondanza di riferimenti concettuali è che il termine *stress* ha attirato, nel suo utilizzo, una quantità di usi che spesso sopra o sotto determinano l'insieme dei significati che il termine dovrebbe avere. Sia nel linguaggio comune che, spesso, in quello scientifico, ci si è, infatti, erroneamente abituati ad utilizzare *stress* in luogo di "stanchezza" e "depressione" e ad etichettare come "causate da *stress*" molte delle patologie che presentano questi sintomi.

L'omonimia è accompagnata, tuttavia, da una indiscussa unità terminologica. Lo *stress* è un termine che mantiene, in tutte le lingue e in tutti gli ambiti scientifici o

divulgativi, la sua intraducibilità. Tutti i tentativi di traduzione, ove tentati attraverso perifrasi concettuali o terminologiche, rischiano di produrre azzardate commistioni che tendono a confondere le cause con gli effetti, o effetti "sineddoche" che scambiano singoli aspetti del problema con la questione nella sua interezza.

Quello di *stress*, dunque, è un concetto controverso le cui dimensioni appaiono molteplici e i cui confini si presentano frastagliati e difficilmente restringibili all'interno di uno specifico campo di studio. Il concetto-termine è frequentemente utilizzato in maniera vaga (Le Moal, 2007) tuttavia, non è semplice stabilire se questa "vaghezza" concettuale possa essere un esempio di quella preziosa risorsa che caratterizza alcuni concetti-termini e li rende capaci di condurre a proficue sollecitazioni e progressioni teoriche (cfr., Campelli, 1996, 2009)

Come già evidenziato, la confusione è alimentata e sostenuta da una letteratura, anche specialistica, che, nel trattare di *stress*, si riferisce talvolta alla condizione e allo stato interno della persona, talvolta alle pressioni esterne o alle modalità con un cui un soggetto reagisce a queste, talvolta alle conseguenze e alle patologie che tali pressioni possono innescare. A seconda dei diversi punti di vista, il termine *stress* è stato utilizzato con riferimento a differenti concetti che includono (Romero, 2004):

1. gli stimoli nocivi ai quali un individuo è esposto;
2. le risposte di coping psicologico e comportamentale a questi stimoli;
3. la sovrastimolazione di risposte di coping.

La confusione che si crea non operando chiaramente la distinzione tra «*stress* stimolo» e «*stress* risposta», ha notevoli implicazioni sia di ordine teorico che metodologico (cfr. Lemyre, Tessier, 1998), tuttavia, lo *stress* rappresenta una questione che possiede rilevanza sia sociale³ che scientifica e l'imponente letteratura che si occupa della sua natura, delle sue cause e dei suoi effetti non può comunque essere liquidata come "un futile esercizio" (Levine 2005). Le evidenze empiriche mostrano, infatti, la pericolosa associazione dello *stress* con gravi malattie che possono coinvolgere i sistemi cardiovascolare, nervoso, endocrino, gastrointestinale, immunitario. Per poter affrontare l'argomento da un punto di vista metodologico, occorre, dunque, provare ad intraprendere la strada della chiarezza, collocando l'oggetto e i suoi possibili significati all'interno del campo di indagine di interesse per poi esplicitarne una definizione che permetta di derivare ipotesi scientificamente controllabili.

1.1.1 La nascita, la crescita e la controversa cittadinanza dello *stress* all'interno dell'approccio biologico e del paradigma delle scienze mediche

Come nota Viner, "curiously *stress* as an explanation of lived experience is absent from both lay and expert life narrative before the 1930s" (Viner, 1999, p. 391).

Occorre, dunque, prima di tutto, capire perché la possibilità di utilizzare il concetto-termine *stress* con riferimento ad un organismo biologico sia relativamente recente.

L'etimologia dello *stress* racconta che il termine compare nella lingua inglese intorno al 1300, probabilmente come derivazione, attraverso il francese antico *estrecier* "strettezza, oppressione", del latino *strictus*, "stretto" (Onions et al., 1966). La sua traduzione italiana corrisponde a "spinta, pressione" e il suo originario ambito di impiego è quello delle scienze delle costruzioni⁴, dove viene utilizzato per far

³ Tanto da richiedere la regolamentazione legislativa degli strumenti di prevenzione da parte delle Istituzioni Internazionali che si occupano di tutela della salute.

⁴ Sebbene Viner sostenga che ancor prima che Selye facesse dello *stress* la spiegazione di ogni "trouble of life", il termine veniva già utilizzato in alcuni circoli psicologici per descrivere uno stato di fatica mentale o un evento non desiderato. Se le cose stessero effettivamente così il

riferimento alla sollecitazione a cui vengono sottoposti i materiali⁵. La letteratura più o meno specialistica imputa la sistematizzazione dell'uso del termine nell'ambito delle scienze biologiche ad Hans Selye⁶ che, inizialmente, lo utilizza per definire gli agenti nocivi innescanti la reazione da lui stesso definita come "*General Adaption Syndrome*" (Selye, 1936, p. 32). Mettendo insieme le intuizioni emerse durante suoi studi praguesi, quando era ancora studente di medicina, e le osservazioni rilevate durante la sua attività di ricerca sugli ormoni ovarici presso l'Università Mc Gill di Montreal, Selye nota che, di fronte ad attacchi esterni o estranei, il corpo reagisce ponendo in essere una "sindrome tipica, i cui sintomi sono indipendenti dalla natura dell'agente nocivo o del tipo di sostanza iniettata" (Selye, *ibid.*). Tale reazione, che coinvolge in maniera integrata e globale i principali sistemi vitali, rappresenta lo sforzo generalizzato dell'organismo per adattarsi alle nuove condizioni. Ciò che, probabilmente, spinge Selye a comunicare alla prestigiosa rivista *Nature* le inferenze delle sue osservazioni è la circostanza per cui tutti gli animali da laboratorio sottoposti al trattamento manifestano, in principio, un insieme omogeneo di reazioni e cambiamenti morfologici e patologici che risultano non dipendere dal fatto che vengano loro somministrati ormoni sessuali, estratti di fegato o formalina. A tutte le somministrazioni segue, infatti, un ingrossamento delle ghiandole surrenali, la formazione di ulcere gastriche e duodenali, la riduzione del volume del timo, dei linfonodi e della milza. Tuttavia, per comprendere pienamente l'origine delle intuizioni di Selye occorre prendere a riferimento il pensiero di altri due "*old master*" che avevano già condotto studi in questo campo. Il primo Claude Bernard, considerato il padre della medicina sperimentale, sosteneva che ogni organismo intrattiene con l'ambiente una relazione "precisa e informata" il cui equilibrio dipende da un bilanciamento tra richieste esterne e armonia interna. Il secondo, Walter Cannon, utilizzava il termine *homeostasis* per definire l'equilibrio dell'"ambiente interno" il cui mantenimento implica sistemi di regolazione che sono in intima relazione con le strutture organiche. In relazione all'alterazione di questa funzione di equilibrio, è proprio Cannon a parlare di "*Stresses and Strains of Homeostasis*", due concetti che faranno la fortuna di Selye e della spiegazione psicologica dello *stress*. La scoperta di Selye di una reazione aspecifica agli agenti esterni deve, dunque, essere compresa ed inquadrata all'interno di un quadro storico in cui è molto forte l'interesse nei confronti della relazione ambiente-corpo e delle condizioni sotto le quali viene rispettata la stabilità del sistema organico⁷. Tuttavia, non è Cannon che il pensiero popolare, ma anche scientifico, riconosce come padre della teoria dello *stress*. A Selye, infatti, spetta l'indiscusso merito di aver "dichiarato per primo" (Viner, 1999, p. 394) di aver identificato una reazione fisiologica che rappresenta la risposta unitaria dell'organismo agli attacchi ambientali e di aver articolato questa risposta in:

- *una reazione di allarme*: in cui, a seguito dell'azione dell'agente esterno, l'organismo arriva ad organizzare compiutamente le sue difese per farvi fronte;

termine avrebbe compiuto un curioso viaggio passando attraverso la medicina e l'uso quotidiano per poi tornare, trionfalmente rafforzato e scientificamente legittimato, all'interno del campo di indagine della psicologia.

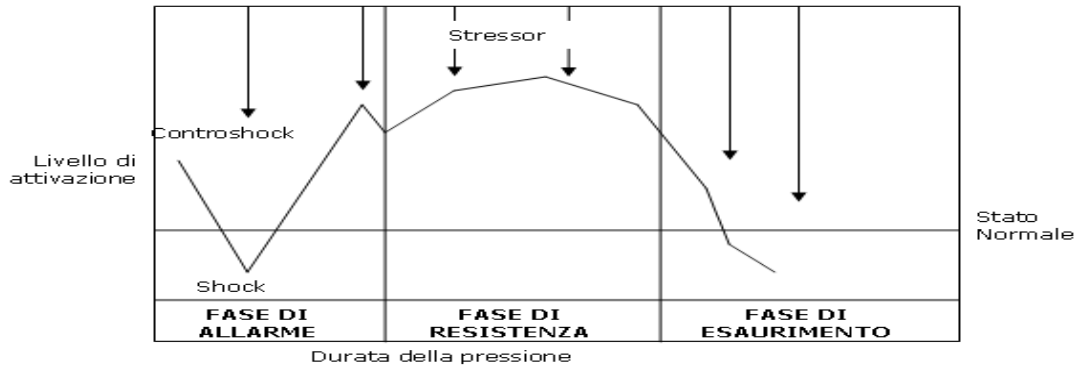
⁵ A tal proposito Le Moal, 2007, parla di uno sfortunato "*transfer*" nella medicina di una parola usata nella meccanica.

⁶ Così anche De Barberi, nell'introduzione alla traduzione italiana di Selye, 1952. Sebbene ci sia un accordo quasi universale nel ritenere Hans Selye il padre della teoria dello *stress* c'è enorme confusione riguardo allo scritto in cui il medico lo avrebbe utilizzato per la prima volta. Per esempio, non c'è traccia del termine nella citata lettera alla rivista *Nature* come invece molte pubblicazioni lasciano intendere.

⁷ Questo interesse, trova la sua espressione organizzata nel movimento americano della *Constitutional Medicine*.

- una fase di adattamento: in cui l'organismo cerca di adeguarsi alle nuove condizioni ristabilendo l'equilibrio;
- una fase di esaurimento: in cui se la pressione esterna continua e l'organismo non riesce a sopportare questa situazione cede al sovraccarico, andando incontro ad alterazioni permanenti⁸ (Fig. 1.1)

Fig. 1.1.1 La General Adaption Syndrome



Fonte: Favretto 1994. Adattamento.

Tuttavia, queste precisazioni non valgono a Selye la cittadinanza della sua scoperta all'interno della medicina sperimentale⁹ perché il concetto di *stress* viene considerato troppo malleabile, inosservabile, e poco incline ad essere operativizzato in una ipotesi da testare scientificamente¹⁰. A vent'anni dalla sua formulazione, dunque, la teoria

⁸ A queste fasi, così brevemente esemplificate, corrispondono precisi indicatori fisiologici che Selye descrive dettagliatamente e che vengono qui riportati in maniera coincisa. Nella fase di allarme viene attivato il sistema nervoso autonomo e l'apparato endocrino-simpatico, si produce Adrenalina e Noradrenalina per accelerare la velocità di risposta all'ambiente e si mette in funzione il sistema ipotalamo-ipofisi-corticosurrene con la produzione di glucosio quale risorsa di rapido impiego. Si attivano così le funzioni vitali che risultano necessarie per una reazione immediata: il cuore accelera il suo battito, aumenta l'afflusso sanguigno ai muscoli e il sangue diventa più coagulabile per prevenire eventuali emorragie. Nella fase di resistenza l'organismo lavora per organizzare in modo stabile le sue difese, implementando il lavoro dell'asse ipofisario-surrenalico e la secrezione di glicocorticoidi, in particolare cortisolo. Se anche queste attivazioni si rivelano non in grado di compensare l'elemento *stressogeno* si arriva alla fase di esaurimento, dove l'organismo crolla, riportando danni anche permanenti. Per una trattazione dello *stress* dal punto di vista medico, cfr., oltre a Selye, 1957, Pancheri, 1983.

⁹ Lo stesso Cannon rifiuta gli esiti delle sue inferenze.

¹⁰ Inizialmente, anche Selye contribuisce a utilizzare il termine in una maniera vaga, operando semplicemente una trasposizione del termine dalle scienze delle costruzioni alla medicina. Solo nel 1956, il medico austriaco ne opera una riconcettualizzazione, precisando che *stress* e *strain* in fisica, corrispondono a *stressor* e *stress* in medicina e riferendo il termine *stress* non più alle cause o agli effetti ma al processo che si attua in un organismo che si pone "in risposta o in adattamento all'ambiente" (Le Moal, 2007, s5). Altrove, il medico ungherese, lascia intendere che il motivo di questo fraintendimento potrebbe essere più linguistico che concettuale: "in fisica tensione e deformazione si producono ogni qual volta una forza incontra una resistenza: una forza deforma il materiale che le oppone resistenza, causando così tensione e deformazione. Definendo la mia sindrome *stress biologico* ero convinto che il senso derivato dalla fisica sarebbe stato ovvio nella sua applicazione alla biologia. Per i miei studenti di lingua inglese l'idea che lo *stress* dell'organismo derivi dalla resistenza ad un agente di *stress* o *stressor* era chiara, ma in seguito mi resi conto che quanto intendevo non era altrettanto ovvio per chi non parlava inglese". (Selye, 1982, in Rossati, Magro, 1999).

dello *stress* non è né conclusivamente accettata né definitivamente rifiutata. Piuttosto, si sono formati gruppi che, strenuamente, ne sostengono o rifiutano le enunciazioni.

1.1.2 La traslazione dello *stress* nel campo psicologico e nel linguaggio comune

Come spiegare, dunque, la fortuna che il termine *stress* riveste al giorno d'oggi nella letteratura popolare e scientifica? In un saggio pubblicato nel 1999 su "*Social Studies of Science*", Russel Viner ricostruisce la storia dello *stress* prendendo a prestito la prospettiva della *Actor-Network Theory* che Latour utilizza per spiegare il successo di Pasteur nella Francia dell'800 prima che nella medicina dello stesso periodo. Secondo la teoria dell'attore-rete l'attività scientifica non è diversa da tutti gli altri processi sociali ed ogni sua produzione acquisisce lo stato di "fatto" o di "artefatto" attraverso una complessa rete di rapporti in cui interagiscono attori umani e non: "il destino di quello che diciamo e facciamo è nelle mani dei loro successivi utilizzatori" (Latour 1987, trad. it. 1998, p. 38). Ogni volta che nella rete entrano nuovi attori il prodotto scientifico viene modificato per soddisfare i nuovi interessi. Così, sostiene Latour, il vaccino di Pasteur, inizialmente osteggiato dai medici perché avrebbe determinato la diminuzione del numero degli ammalati, è stato accettato entusiasticamente quando è stato trasformato in siero (cfr. Latour, 1988). Secondo Viner, anche la teoria dello *stress*, in principio contrastata dalla comunità scientifica, sarebbe stata successivamente accolta grazie alla capacità di Selye di costruire una serie di alleanze militari ed economiche e di utilizzare lo *stress* per soddisfare gli interessi di queste forze. Selye, dunque, si sarebbe servito¹¹ delle forze della società per conferire allo *stress* quella cittadinanza che la medicina gli aveva negato. Effettivamente, la celebrità di cui gode un concetto di natura scientifica come quello di *stress* all'interno, in particolare, della letteratura non specialistica ben si presta a sollevare interrogativi a cui è interessata la sociologia della scienza. Tuttavia, manca ancora da capire perché lo *stress*, inizialmente nato nel campo di indagine della medicina, abbia invece acquisito la sua legittimazione all'interno delle discipline psicologiche. A tal proposito, si ritiene di poter offrire una spiegazione della nascita e della crescita dello *stress* all'interno del dominio psicologico attraverso l'utilizzo della teoria dei Campi Sociali, formulata dal sociologo e filosofo francese Pierre Bourdieu. Secondo l'autore, il campo "può essere definito come una rete o una configurazione di relazioni oggettive tra posizioni. Queste posizioni sono definite oggettivamente nella loro esistenza e nei condizionamenti che impongono a chi le occupa, agenti o istituzioni, dalla loro situazione (*situs*) attuale e potenziale all'interno della struttura distributiva delle diverse specie di potere (o di capitale) il cui possesso governa l'accesso a profitti specifici in gioco nel campo, e contemporaneamente dalle relazioni oggettive che hanno con altre posizioni (dominio, subordinazione, omologia)" (Bourdieu, 1992, p.67). La particolarità di tale configurazione, risiede nella suo essere esistente come una struttura "emergente" che non può essere ridotta alla rete di relazioni attraverso le quali si manifesta.

La teoria dei campi così come concettualizzata da Bourdieu, si differenzia, dunque, dalla Actor Network Theory perché in quest'ultima la struttura è (ridotta a) la relazione tra i soggetti che sono, in ultima analisi, i veri protagonisti dell'azione e del risultato dell'azione, mentre nel campo l'oggetto di ricerca non sono i singoli, seppure nella loro

¹¹ Anche se, come sottolinea Viner parafrasando il pensiero di Latour su Pasteur, non è corretto interpretare quella di Selye come una strategia frutto di azioni razionali e completamente lineari. Inoltre Viner sostiene che, a differenza di Pasteur, Selye non è riuscito a mantenere il controllo sul suo concetto di *stress*: "in making the Emperor's cloche visible, Selye himself became invisible" cfr. Viner 1999, p. 406).

reciproca costruzione di rapporti, ma il campo, inteso come "campo di forze che si impone con la sua necessità agli agenti che vi operano, e insieme campo di lotte al cui interno gli agenti si affrontano con mezzi e fini differenziati a seconda della loro posizione nella struttura del campo di forze, contribuendo a conservarne o a trasformarne la struttura" (Bourdieu, 1995, pp. 46-47)

Nei termini di una interpretazione propria della sociologia della conoscenza si può ipotizzare, dunque, che il concetto di *stress* si sia connotato anche in ragione di una relazione di forza che, tuttavia, non ha visto tra i suoi protagonisti i diversi attori soggettivi ma i diversi campi della conoscenza e, in particolare, i diversi campi del sapere scientifico. All'interno di questo "confronto di posizioni" il campo della psicologia avrebbe trovato i margini per imporsi con particolare preponderanza.

L'ulteriore intuizione di Selye secondo cui lo *stress* è una reazione non specifica dell'organismo a qualsiasi richiesta esterna, una reazione che può essere sia somatica che mentale e che, in larga misura, non dipende dalla natura della richiesta, aveva, infatti, suscitato grande interesse all'interno non solo della medicina psicosomatica ma anche della psicologia. Questa intuizione si basa sulla constatazione per cui, se lo stimolo stressorio coinvolge sistemi biologici più complessi, rappresentati dall'integrazione del sistema endocrino e di quello nervoso, la risposta dell'organismo tende ad essere probabilistica anziché deterministica. "A questa trasformazione probabilistica della risposta di *stress* dà un contributo fondamentale il versante soggettivo, cioè il valore tutto personale che un individuo può attribuire ad un singolo, magari irrilevante, evento. In tal modo uno stimolo fisico estremamente semplice indurrà un *range* di risposta via via più ampio parallelamente alla progressiva implicazione di sistemi biologici e psicologici sensibili di apprendimento e condizionamento, via via cioè che alla «memoria biologica» si sovrappone la memoria individuale e culturale" (Favretto, 1994, p. 20). Con il suo concetto di *stress* psicologico, Lazarus sottolinea che le circostanze stressanti vengono filtrate dal sistema cognitivo del soggetto e propone un modello cognitivo-relazionale-motivazionale (Lazarus, 1966) in cui:

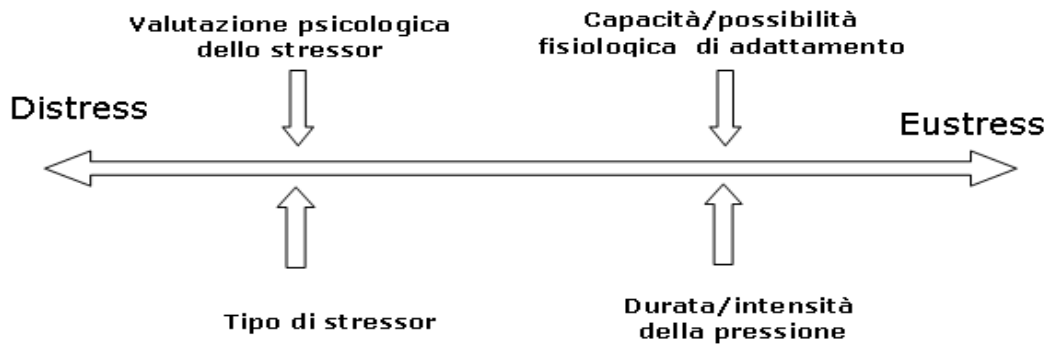
1. gli "*stressor*" sono considerati come eventi o condizioni esterne che "fanno pressione" su un organismo dotato di specifiche caratteristiche;
2. l'equazione adattiva consta di due elementi fondamentali: la valutazione cognitiva del soggetto, che riveste un ruolo di mediazione con l'agente potenzialmente stressogeno e la capacità del soggetto di porre in atto strategie di *coping* per far fronte alla situazione valutata come stressogena;
3. le differenze e le predisposizioni individuali hanno un ruolo chiave nel processo di adattamento o disadattamento.

In questa nuova formulazione di *stress* psicologico, risulta di grande importanza la percezione che il soggetto ha delle richieste ambientali: "si innesca la condizione di *stress* quando le richieste vengono valutate dal soggetto come gravose o superiori alle proprie risorse" (Di Nuovo, Rispoli, Genta, 2000, p. 78, corsivo aggiunto).

L'ingresso della psicologia nella riflessione sullo *stress* appare di fondamentale importanza per almeno due ragioni (La Rosa, 1991) che si ritiene indispensabile trattare. Innanzitutto, viene riconosciuto che la dimensione dello *stress* non attiene soltanto ad un ambito fisiologico ma esprime delle componenti soggettive che sono connesse con la valutazione individuale del rapporto tra richieste ambientali, reali o percepite, e le capacità, anche queste reali o percepite, che si ritiene di possedere e di poter adoperare per farvi fronte. Così inteso lo *stress* rappresenta un processo che si compone sia di una componente adattiva (ogni tipo di stimolo che rompa l'equilibrio costringe l'organismo alla ricerca di un nuovo adattamento) che valutativa (le richieste ambientali non sono, in assoluto, positive o negative ma sono *valutate* positivamente o

negativamente dal soggetto). La dinamica che può attivarsi a seguito di una richiesta ambientale può essere, dunque, pensata come un continuum ai cui opposti si collocano il raggiungimento di un nuovo e migliore equilibrio (*eustress*) o l'incapacità di adattamento che comporta conseguenze negative sul piano psico-fisico (*distress*) (Selye, 1974, tr. it. 1976) (Fig. 1.1.2)

Fig. 1.1.2. La dinamica dello stress



Alla concezione psicologica dello *stress* fanno, dunque, da cornice due concetti:

- **l'appraisal** ovvero la valutazione operata dall'organismo nei confronti dell'elemento esterno che, secondo Lazarus e Folkman (1984) si distingue in:
 - *primaria*: volta al riconoscimento, attraverso un giudizio di rilevanza e pericolosità, dell'esistenza dell'elemento stressogeno;
 - *secondaria*: finalizzata all'identificazione delle risorse disponibili per fare fronte alla situazione (valutazione del *coping*);
 - *rivalutazione*: che può operata sulla base delle nuove informazioni derivate dalla messa in atto delle strategie di *coping*;
- **il coping**: quale processo in cui il soggetto mette in campo una strategia per affrontare la situazione, cercando sia di modificare l'ambiente (*problem-focused*) che di controllare il suo stato emozionale (*emotion-focused*) (Lazarus, e Folkman, *ibid.*) . Quello di *coping* è un concetto molto complesso che occupa un ruolo centrale nella studio dello *stress* in generale e di quello lavorativo in particolare. Secondo l'approccio psico-cognitivo, infatti, la strategia di *coping* può fare la differenza nella reazione adattiva allo *stress*, trasformando una potenziale minaccia in una "sfida". Nel processo di *coping*, oltre al peso e alla natura dell'elemento stressogeno, assumono importanza tre componenti del soggetto (Menaghan, 1983):
 - *le risorse personali, quali tratti della personalità (fiducia, autostima, atteggiamento nei confronti della realtà, Locus of Control)*;
 - *gli stili di coping, ovvero le "metodologie psicologiche" (Favretto, 1994) che un individuo utilizza per affrontare problemi*;
 - *le tendenze comportamentali che vengono poste in atto per fronteggiare gli effetti del distress.*

Dalla combinazione di queste componenti, dunque, dipende la capacità soggettiva di affrontare le situazioni stressanti.

La seconda ragione, attiene al fatto che il riconoscimento del ruolo svolto dalla dimensione soggettivo-cognitiva nell'identificazione del potenziale stressogeno di alcuni fattori, comporta la possibilità-necessità di valutare lo *stress* come un fenomeno che ha caratterizzazioni biologiche, psicologiche ma anche sociali. Non si può, infatti, non

considerare come anche le strategie di *coping* che il soggetto è in grado di mettere in atto siano la risultante di una interazione costante e dinamica che l'individuo ha con il suo ambiente sociale. A ciò va aggiunto che quegli stimoli di altro tipo già individuati da Seyle possono avere anche una natura sociale o psico-sociale. E', dunque, sempre la psicologia a evidenziare le implicazioni sociali dello *stress*, sia nei suoi effetti che nelle sue cause.

Attualmente, lo *stress*, oltre ad esibire la sua notorietà negli scaffali dedicati alle letture più o meno divulgative, è un oggetto di indagine molto curato dalla medicina (in particolare, da quella psicosomatica) e dalla psicologia, nonché, per i motivi che saranno evidenti successivamente, dalle branche di queste discipline scientifiche che studiano le patologie da "*stress lavoro correlato*". La sociologia, sebbene rappresenti una disciplina deputata allo studio dei fattori sociali che causano lo *stress* e delle caratteristiche socio-psicologiche che possono contribuire alla configurazione di diversi stili di *coping*, non sembra aver trovato specifico campo di studio e intervento. Sulle implicazioni di questo primato medico e psicologico nell'approccio alle caratterizzazioni sociali dello *stress* si potrà dire nel corso di questo lavoro.

1.2 La prospettiva psico-sociale nello studio dello stress lavorativo: modelli teorici e strumenti di rilevazione a confronto

Appare chiaro, dunque, come, a fronte del riconoscimento dell'importanza dei meccanismi cognitivi nella configurazione della reazione di *stress*, il contributo della psicologia nello studio di questo fenomeno abbia assunto grande rilevanza. In particolare, la parte più consistente della ricerca psicologica si è concentrata all'interno del campo di indagine della psicologia del lavoro. Sebbene, infatti, il lavoro rappresenti soltanto uno dei possibili momenti dell'esistenza da cui può derivare *stress* è evidente come questa attività occupi una parte normalmente preponderante nell'esperienza quotidiana di ogni soggetto. L'ambito lavorativo rappresenta, pertanto, il contesto privilegiato in cui studiare il fenomeno *stress* e i suoi effetti sulla salute e sull'equilibrio psico-fisico dei lavoratori.

Riconoscendo il ruolo svolto dalla componente valutativa individuale, l'esperienza di *stress* risulta dipendere dalla combinazione di due fattori:

$$\text{stress} = f(\text{Ambiente, Individuo})$$

Anche lo *stress* lavorativo¹², in accordo con quanto teorizzato dai modelli interpretativi più recentemente accreditati, è la risultante di un rapporto di squilibrio tra le sollecitazioni imposte (nella accezione allargata di stimoli fisici, cognitivi, emozionali, comportamentali) e la capacità del soggetto di farvi fronte nei termini di una risposta psico-fisiologica, operativa, comportamentale (Cooper, Payne, 1998, Cox et al., 2001, Karasek, Theorell, 1990, Siegrist et al, 1997). Lo *stress* lavorativo negativo (*distress*) si manifesta, quindi, come "the harmful physical and emotional responses that occur when the requirements of the job do not match the capabilities, resources, or needs of the worker" (NIOSH 1999).

Dal punto di vista della ricerca psicologica, in relazione a questa visione dello *stress* come esito di una relazione fra due componenti, si sono dunque sviluppati due filoni di ricerca (Cooper et al., 2001):

¹² Sebbene, come evidenziato precedentemente, il concetto-termine *stress* non abbia esclusivamente connotazione negativa ma sia piuttosto interpretabile come un continuum di cui il *distress* rappresenta il polo negativo, normalmente, anche nella letteratura specialistica, il termine *stress* viene utilizzato in luogo di *distress*.

- *La prospettiva Interazionale*, definita anche "strutturale" e "quantitativa" che tratta la reazione di *stress* come correlazione tra stimolo e risposta, centrando il *focus* sugli aspetti "strutturali" che compongono la relazione;
- *La prospettiva Transazionale*, di matrice cognitivista che si propone di superare i limiti nella relazione statica causa-effetto (Cooper et al., 2001) della prospettiva interazionale, concettualizzando, invece, l'esperienza di *stress* come una relazione in cui assumono rilevanza i processi cognitivi, motivazionali e valutativi.

Ciascuna delle prospettive così brevemente delineate, comprende, al suo interno, modelli di spiegazione volti a esplicitare il processo attraverso cui può configurarsi una esperienza di *stress* lavorativo. Come avremo modo di evidenziare, ciascun modello si caratterizza per un differente modo di concettualizzare il meccanismo di squilibrio individuo-ambiente che si pone alla base della reazione stressogena.

Una seconda classificazione indipendente dalle prospettive di ricerca sopra enunciate interessa, invece, gli strumenti di rilevazione dello *stress* lavorativo. In un primo gruppo rientrano i questionari soggettivi *self reported* che costano di una valutazione individuale del significato attribuito a eventi ambientali (*stressor*), delle strategie messe in atto per farvi fronte (*coping*) e degli effetti percepiti (*strain*). Una seconda famiglia raccoglie gli strumenti di valutazione oggettiva distinguendoli in strumenti che si basano sull'utilizzo di dati aziendali (informazioni sull'organizzazione e sui contenuti del lavoro, statistiche su assenteismo, infortuni e *turn over*) e strumenti medici che quantificano parametri fisiologici indicatori di *stress* (cortisolo, adrenalina, frequenza cardiaca, pressione arteriosa) in situazione di esposizione a specifici *stressor*, confrontandoli con situazioni di normalità. Mentre i primi sono maggiormente utilizzati dagli psicologi del lavoro, i secondi sono i mezzi attraverso cui il medico aziendale svolge normalmente il suo monitoraggio. Non sempre i due tipi vengono utilizzati in modo integrato, tuttavia, soprattutto nelle ricerche epidemiologiche, è frequente che si tengano sotto controllo anche i correlati fisiologici dello *stress*. Una critica che, soprattutto dai medici del lavoro, viene spesso rivolta ai questionari cosiddetti "soggettivi" è che i dati ottenuti con questi strumenti non consentono di cogliere in quale misura gli indicatori di *stress* identificati attraverso le percezioni dei lavoratori riflettano realmente le effettive condizioni di lavoro, nel senso che le risposte fornite potrebbero essere più o meno intenzionalmente distorte, oppure che la situazione di *stress* denunciata potrebbe trarre origine da fattori extralavorativi (Argentero, Candura, 2009).

L'argomento, tuttavia, sembra essere facilmente rovesciabile. Pur evitando di porre la questione su un piano epistemologico e scegliendo di mantenersi entro i confini metodologici, la distinzione tra indicatori soggettivi e indicatori oggettivi mostra molti limiti, soprattutto quando tra gli indicatori oggettivi si includono anche dati aziendali quali aspetti organizzativi, percentuali di assenteismo o livelli di *turn over*. Anche in questo caso i dati, infatti, potrebbero essere intenzionalmente distorti¹³ o aggregati ad un livello tale da non permettere di riferirli all'unità di analisi o di rilevazione di

¹³ Come verrà mostrato più avanti, nel caso della ricerca PRIN in cui si inserisce questo lavoro di tesi dottorale si sono incontrate numerose difficoltà, per non dire "veri e propri ostacoli", nell'aver la disponibilità delle aziende, nello specifico *call center*, a collaborare alla ricerca o, nel caso di collaborazione, a fornire dati relativi all'organizzazione dell'azienda, alla percentuale annua di malattia o al livello di assenteismo. Tale aspetto non sembra essere trascurabile, soprattutto se si considera il fatto che la ricerca non aveva come fine la stesura di un documento di valutazione del rischio, ma la meno vincolante (almeno da un punto aziendale) crescita della conoscenza scientifica.

interesse¹⁴. Inoltre, se si ritiene che i processi cognitivi ed emozionali soggettivi modifichino il "processo causale" dello *stress* nel suo insieme, occorre poi tenerli compiutamente in considerazione in un adeguato studio del fenomeno.

Al di là di queste considerazioni metodologiche, i modelli e gli strumenti di rilevazione dello *stress* lavorativo di matrice psicologica contribuiscono a fornire una interpretazione soggettivamente significativa della relazione individuo-ambiente lavorativo e delle sue possibili ripercussioni sulla salute individuale. Nel corso di questa trattazione si analizzeranno alcuni dei modelli e degli strumenti maggiormente utilizzati nella rilevazione dello *stress*, prestando attenzione, da un lato, alle differenze nella concettualizzazione dei meccanismi che si pongono alla base della reazione di *stress* e dall'altro agli aspetti di interesse metodologico che caratterizzano i diversi approcci.

1.2.1 La *Person-Environment (P-E) Theory*¹⁵ of *stress*

Il principale pregio di questo modello è quello di centrare maggiormente l'attenzione sulla interazione tra *stressor* e soggetto, piuttosto che sulla capacità individuale di adattarsi all'ambiente di lavoro (Yang et al., 2008) costituendo "un disegno equilibrato che controbilancia un orientamento presente in molte letture psicologiche tendenti a ipervalorizzare la valutazione personale degli eventi stressanti" (Favretto, 1994).

Il modello è stato inizialmente formulato da French e dai suoi colleghi (French, Kahn, 1962; French et al., 1974) per essere poi sviluppato e rifinito da Caplan (1983, 1987), Van Harrison (1978, 1985), e Edwards (1996; Edwards & Cooper, 1990). L'impianto teorico sottostante recupera la nota concezione dello *stress* come mancato "incastro" (*fit*)¹⁶, tuttavia, l'obbiettivo che il modello si pone esplicitamente è quello di studiare le influenze reciproche che si instaurano tra P ed E secondo una prospettiva interattiva e dinamica.

L'aspetto centrale risiede nell'assunto secondo cui sia possibile studiare sia le caratteristiche dell'ambiente che quelle dell'individuo secondo il duplice punto di vista oggettivo-soggettivo. Per quanto riguarda il soggetto, le caratteristiche oggettive fanno riferimento ai suoi attributi come realmente esistono (*actually exist*) mentre le proprietà soggettive rimandano alla percezione che lui stesso ne ha. La corrispondenza tra le caratteristiche oggettive dell'individuo e la sua percezione soggettiva viene definita come *accuracy of self-assessment* (o *accessibility of the self*, French et al., 1974) ovvero "capacità di autovalutazione" o "coscienza delle proprie caratteristiche" (cfr. Favretto, 1994). Analogamente, l'ambiente oggettivo include situazioni fisiche e sociali che esistono indipendentemente dalla percezione della persona, dove l'ambiente

¹⁴ La distinzione tra unità di rilevazione e unità di analisi (Corbetta, Gasperoni, Pisati, 2001, p.20) appare di particolare interesse anche in questo contesto. E' possibile, come sostengono gli autori, che "una ricerca preveda che informazioni vengano rilevate presso un tipo di unità [unità di rilevazione] e poi riferite ad un altro tipo di unità [unità di analisi] (...) Ogni volta che i due tipi di unità non coincidono il ricercatore deve adoperarsi per evitare che le particolari caratteristiche, percezioni, aspettative vengano attribuite ad oggetti di altro tipo" (Corbetta, Gasperoni, Pisati, ibid.). Se è vero che questo tipo di accortezza metodologica deve essere usata per i questionari soggettivi non è da escludere che possa operarsi un'inferenza di questo tipo anche in riferimento ai cosiddetti "dati oggettivi".

¹⁵ Sull'uso del concetto-termini *theory* relativamente a quello che si pone come un modello si veda più avanti.

¹⁶ Come notano Edwards e Cooper, 1990, numerose trattazioni sullo *stress* incorporano implicitamente il concetto di person-environment fit. Per esempio Schuler, 1980, Cummings and Cooper 1979, e, in ultima analisi il famoso modello di Karasek 1979 di cui si tratterà tra breve. In realtà è la concettualizzazione dello *stress* che è inscindibile dalle sue componenti fondamentali di ambiente e individuo.

soggettivo si riferisce alle situazioni e agli eventi come sono percepiti dalla persona (Edwards, Caplan, Van Harrison, 1998). Con "contact with reality" gli autori indicano il grado di congruenza tra ambiente oggettivo e ambiente soggettivo.

Le due sezioni di cui si compone il modello, permettono di analizzare questa relazione secondo due differenti prospettive (French et al., 1982):

- la *demand-ability fit*, che mette a fuoco il modo in cui le domande quantitative e qualitative dell'ambiente, le aspettative di ruolo, le regole organizzative incontrano le abilità, le attitudini e le conoscenze dell'individuo;
- la *need-supplies fit*, che analizza la possibilità di incontro tra le necessità dei soggetti e le offerte dell'ambiente che pertengono ai bisogni della persona. I bisogni sono intesi, in termini generali, come necessità biologiche e psicologiche, valori e motivazioni mentre le offerte si riferiscono alle risorse intrinseche ed estrinseche¹⁷ che possono soddisfare i bisogni delle persone.

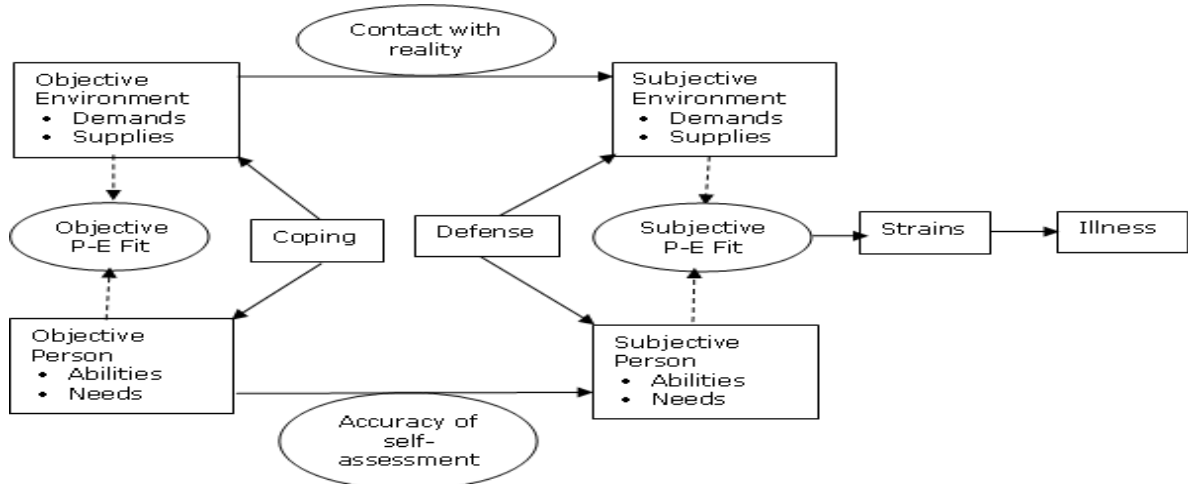
Queste due componenti, studiate inizialmente in modo separato, sono state assimilate, nelle ricerche più recenti, nella più generale concettualizzazione del *person-job fit* (Vogel, Feldman, 2009)

Nei due sottomodelli, il *misifit* può essere sia negativo (minore presenza di abilità rispetto alle richieste ovvero maggiore presenza di bisogni rispetto a quanto offerto) che positivo (maggiore presenza di abilità rispetto alle richieste ovvero minore presenza di bisogni rispetto a quanto offerto). In dipendenza del contenuto di queste combinazioni la relazione con lo *strain* può assumere, secondo il modello, forma monotonica, asintotica o curvilinea.

L'aspetto interessante di quelli che possono essere definiti come due livelli del modello, risiede nella possibilità di analizzare la relazione individuo-ambiente secondo una duplice prospettiva che tiene conto, contemporaneamente ma separatamente, delle due direzioni della relazione: quella delle domande lavorative che premono verso le abilità e le conoscenze dell'individuo e quella dei bisogni e delle aspettative del soggetto che si rivolgono verso le possibilità offerte dalla organizzazione. Queste due prospettive sintetizzano la possibilità di analizzare la relazione lavoratore-ambiente di lavoro secondo il duplice punto di vista del soggetto e dell'organizzazione, a patto, tuttavia, che le caratteristiche che vengono rilevate sia sull'ambiente che sulla persona facciano riferimento alla stessa dimensione concettuale di origine. Secondo gli autori è in questo modo che si può studiare realmente se c'è un *fit*, comparando, per esempio, il carico di lavoro che l'organizzazione richiede con la percezione del carico di lavoro che il soggetto ha. La doppia direzione della relazione e il requisito dell'uso di "dimensioni commisurate" distingue la P-E dai modelli interazionisti che studiano, secondo un'unica via, l'effetto moderatore di caratteristiche generali della personalità sulla relazione tra stressor ambientali e salute. (Cohen, Edwards, 1989; Parkes, 1994). Il modello si completa prevedendo, nella reazione adattiva, l'introduzione di strategie di *coping*, (*fit* oggettivo) o di difesa psicologica (*fit* soggettivo) sebbene, per stessa ammissione degli autori, non vengano specificati i criteri attraverso cui i soggetti sono in grado di porle in atto (Fig. 1.2.1).

¹⁷ La letteratura sulla soddisfazione lavorativa, rifacendosi agli studi di Maslow (1954) ed Herzberg (1959, 1966) sulla motivazione, distingue tra una soddisfazione estrinseca, legata alla acquisizione di beni tangibili conseguenti all'attività lavorativa quali stabilità, salario, ricchezza da una soddisfazione intrinseca che attiene, invece, alle opportunità di realizzazione personale professionale.

Fig. 1.2.1 Person-environment fit model of stress



Fonte: Edwards, Caplan, Van Harrison, 1998.

1.2.1.1. L'uso del termine "Teoria" e il dualismo oggettivo-soggettivo: alcune riflessioni

Quanto precedentemente preso in esame descrive lo schema attraverso cui l'interazione tra ambiente e persona determina *strain* e insoddisfazione, tuttavia non ne specifica i contenuti. Per questo, la *P-E theory* viene definita come una "teoria di processo", che necessita di essere riempita di contenuto attraverso altre teorie, per esempio, teorie che specifichino tassonomie dei bisogni oppure caratteristiche del lavoro (Campbell et al., 1970).

Pur riconoscendo la dispersione semantica che accompagna il termine teoria (Marradi, 1997) e il suo utilizzo spesso molto distante dalla affascinante quanto nota definizione che ne dà Hempel¹⁸, sembrerebbe più opportuno riferirsi al *person-environment fit* come ad uno schema esplicativo derivato dalla più generale teoria dello *stress* o al più, come ad un modello inteso quale "strumento euristico che deve essere precisato empiricamente per generare spiegazioni" (Chiesi, 2005, p.128). Lo schema in oggetto richiede infatti che si definiscano operativamente tutte le componenti per poterne controllare le ipotesi di relazione. Tuttavia, sebbene venga riconosciuto al modello di aver portato una innovazione metodologica e concettuale nel campo dello *stress* occupazionale, gli si rimprovera di essere troppo complesso e difficile da controllare.

Spostando, quindi, la riflessione sui contenuti concettuali che, si presuppone, debbano riempire la struttura dell'interazione persona-ambiente si può notare come questa manifesti implicitamente una grande attenzione alla integrazione disciplinare di conoscenze psicologiche, organizzative, ergonomiche che devono essere poste in essere per rilevare adeguatamente tutte le componenti del modello. In particolare, si nota una attenzione di fondo ad una prospettiva che potrebbe essere sociologicamente rilevante e che potrebbe essere centrata sullo studio della situazione lavorativa all'interno della quale il modello viene utilizzato e del contesto sociale all'interno del quale l'ambiente di lavoro è inserito. Tuttavia, permangono alcuni problemi di natura metodologica legati alla doppia natura oggettivo-soggettiva. Appare, infatti, molto arduo, soprattutto sul

¹⁸ "Una teoria scientifica è (...) paragonabile ad una complessa rete sospesa nello spazio. I suoi termini sono rappresentati dai nodi, mentre i fili colleganti questi corrispondono, in parte, alle definizioni e, in parte, alle ipotesi fondamentali e derivative della teoria. L'intero sistema fluttua, per così dire, sul piano dell'osservazione cui è ancorato mediante regole interpretative" (Hempel, 1952; tr. it., 1961, p. 46)

fronte individuale, distinguere nettamente tra dotazione obbiettiva e dotazione soggettiva senza pensare che l'una influenzi reciprocamente l'altra. In particolare, non sembra molto convincente l'ipotesi, proposta e attuata, di dedurre le caratteristiche oggettive della persona attraverso il giudizio di pari o di esperti, quali, ad esempio, i superiori (Hofstee, 1994, cit. in Robert e Robins, 2004).

Giustamente, ad alcuni autori del modello, (Caplan, Van Harrison, 1998) non sfugge come la relazione tra ciò che è reale¹⁹ e quanto viene percepito e dichiarato non sia simmetrica ma presenti delle incongruenze dovute a distorsioni percettive, a processi di costruzione cognitiva (Weick, 1979) nonché alle reali possibilità che le strutture offrono di accedere alle informazioni oggettive (Caplan, 1987, Van Harrison, 1978). Per questo motivo, dunque, non si possono trascurare i problemi di affidabilità, che, a maggior ragione, possono affliggere la rilevazione sull'individuo di proprietà afferenti a medesime dimensioni ma raccolte con la pretesa di un doppio livello soggettivo-oggettivo²⁰. Con questa riflessione si vuole portare l'attenzione sulla possibilità di rilevare dati inattendibili, inaffidabili, infedeli ovvero tali per cui "difetti nella definizione operativa e/o nell'esecuzione delle operazioni da essa previste impediscano di rilevare la proprietà o un suo indicatore che il ricercatore intendeva rilevare" (Mauceri, 2003, p. 62). Proprio in virtù di questa difficoltà potrebbero, infatti, darsi relazioni, sia simmetriche che asimmetriche, che in realtà non sono genuine, ma dipendenti da una distorsione afferente alla possibilità che l'intervistato fornisca risposte non sincere, alla mancata congruenza tra i significati che intervistato e intervistatore attribuiscono alle domande e/o alle risposte e al livello di sintesi/analicità con cui le risposte stesse sono classificate (Mauceri, ibid). Dal momento che sul concetto di *fit*²¹ si basa tutto il modello questo problema appare di non poco conto.

1.2.2 Il Job Strain Model²²

Tra i modelli che dedicano specifica attenzione allo studio delle condizioni che possono causare *stress* lavorativo un posto di grande rilievo è certamente occupato dal modello presentato da Robert Karasek nel 1979 e ulteriormente sviluppato insieme a Theorell nel 1990. Si tratta di uno tra i modelli più famosi e più utilizzati nella ricerca sullo *stress* lavorativo che si colloca, per precisazione dello stesso autore, tra gli approcci basati sullo stimolo, in opposizione agli approcci relazionali che enfatizzano la componente soggettiva della relazione tra persona e ambiente. L'assunto su cui si fonda presuppone che il comportamento è, nel suo significato più esteso, generato dal contesto sociale e dalle costrizioni che questo attua sull'individuo. Come specifica lo stesso autore, il modello non misura direttamente lo *stress*, identificabile con uno stato di squilibrio interno non direttamente rilevabile, ma offre una chiave di lettura del *job strain*, ovvero di quella pressione esercitata dal lavoro, che, se non trasformata in energia rilasciata, si trasforma in *strain*²³. Viene, dunque, mostrato come la combinazione di determinate

¹⁹ Volendo intendere, con questo termine, lo stato sulla proprietà del soggetto.

²⁰ In particolare se, come evidenziato precedentemente, si pretende di attuare la rilevazione delle proprietà "oggettive" facendo affidamento a giudici o pari.

²¹ Di cui, ironicamente, una delle possibili traduzioni italiane è proprio "congruenza" ovvero una delle dimensioni dell'affidabilità del dato.

²² *Job strain model* è la formulazione che Karasek adotta nel 1979 per presentare il suo modello. Ulteriori modi in cui ci si riferisce al modello sono *Job Demand-Control* (JD-C) e nella versione sviluppata da Johnson e Hall nel 1998, *Demand-Control-Support* (DCS).

²³ Il significato che i termini *stress*, *job strain* e *psychological* o *mental strain* hanno per Karasek è rigorosamente precisato nel corso della sua trattazione. Tuttavia, da parte di chi ha fatto uso del suo modello, non sempre sono stati intesi così come l'autore li aveva puntualizzati. Quello di *strain* è, infatti un concetto-termine che, come quello di *stress*, si accompagna spesso ad un uso

caratteristiche del lavoro sia correlata con indicatori di *stress* quali sintomi di *strain* psico-fisico e malattie cardiovascolari. La formulazione originale trae origine dalla critica nei confronti di ricerche che trattano in una unica dimensione caratteristiche del lavoro afferenti, da un lato, alla dimensione dei "carichi" e, dall'altro, a quella del livello di autonomia decisionale che il lavoro stesso permette al lavoratore di sperimentare. Queste caratteristiche, pur essendo entrambe riconducibili ad aspetti del lavoro, non possono essere semplicisticamente ricondotte nella macrocategoria delle *job demands* (ibid). Chi commette questo errore non riesce, per esempio, a dare conto di risultati solo apparentemente contraddittori che mostrano maggiore insoddisfazione in condizioni di lavoro in cui si esperisce minore pressione (Quinn et al. 1971, cit in Karasek, 1979)

Il modello proposto da Karasek suppone invece che "psychological *strain* results not from a single aspect of the work environment, but from the joint effects of the demands of a work situation and the range of decision-making freedom (discretion) available to the worker facing those demands" (Karasek, 1979, p. 287). Alla base del processo di *stress* viene dunque posta la relazione che si instaura tra domanda lavorativa e livello di autonomia (controllo) e il *focus* viene centrato, su come il controllo o la discrezionalità nel lavoro possono moderare gli effetti della domanda sullo stato di salute, con particolare attenzione al sistema cardiovascolare (Jones, Fletcher, 1996).

Il modello si compone dunque di tre elementi fondamentali:

- La *job demand*: che si riferisce alle richieste del lavoro in termini di quantità, ritmi, carico, incongruenza nelle domande;
- La *decision latitude* a sua volta scomposta in:
 - *skill discretion*: che attiene alla possibilità di imparare cose nuove, al grado di ripetitività dei compiti e dall'opportunità di utilizzare le proprie competenze;
 - *decision authority*: che individua il livello di "potere" di cui gode l'individuo in termini di controllo e possibilità decisionale;
- Il mental o psychical strain rilevato tramite indicatori di esaurimento (dalla sensazione di stanchezza al mattino fino al completo esaurimento della sera) e depressione (nervosismo, ansia, problemi del sonno, preoccupazione).

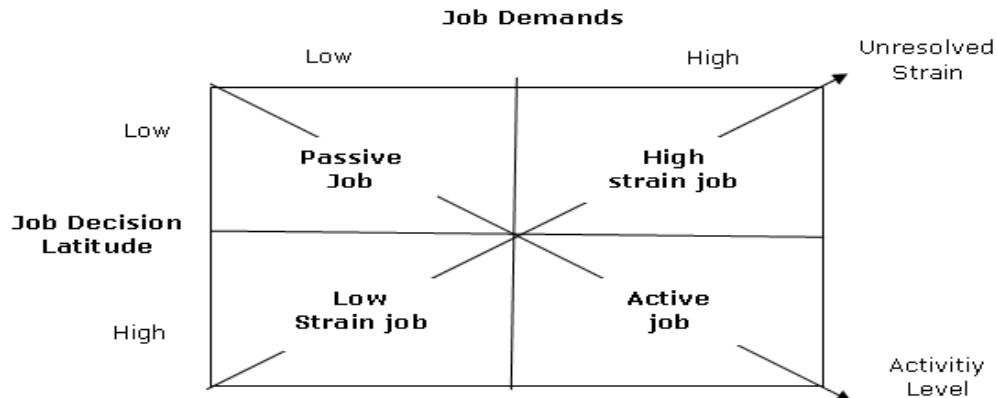
Nel modello, l'incrocio dei livelli "alto" e "basso" in cui sono state dicotomizzate sia la componente della domanda (*job demand*, JD) che quella del controllo (*job decision latitude*, DL) dà luogo ad una tipologia a quattro tipi di esperienze psicosociali sul lavoro (Fig. 1.2.2):

- I. **Lavori ad alto strain** (alta domanda, basso controllo), sono i lavori in cui l'effetto del *distress* è massimo poiché sui soggetti pesa un alto carico di richieste e una scarsa possibilità di governarle attraverso il controllo;
- II. **Lavori attivi** (alta domanda, alto controllo), sono quelli in cui ad un alto livello di domanda si accompagna una buona possibilità per il soggetto di farvi fronte impiegando le sue risorse e le sue capacità;

improprio e confuso. Cooper Dewe e O'Driscoll, (2001) nell'ambito di un modello di interpretazione transazionale dello *stress*, suggeriscono di utilizzare il termine *strain* con il significato di "tensione", per definire la risposta fisica, psicologica, comportamentale dell'individuo agli *stressor*. Nel suo modello, Karasek fa riferimento con *mental strain* e *psychological strain* agli effetti della pressione sull'individuo, mentre con *job strain* alla pressione dell'ambiente sull'individuo.

- III. **Lavori a basso strain** (bassa domanda, alto controllo) ovvero quei lavori che non attivano *strain* perché la domanda psicologica è poco pressante e la libertà decisionale molto elevata;
- IV. **Lavori passivi** (bassa domanda, basso controllo), sono quei lavori in cui manca sia la richiesta esterna, sia la possibilità di mettere in atto le proprie capacità e attitudini. In questo caso non può configurarsi una reazione di *stress* propriamente detta perché mancano entrambi gli elementi della relazione. Questi lavori sono, secondo l'autore del modello, caratterizzati piuttosto, da insoddisfazione lavorativa

Fig. 1.2.2. Job Strain Model



Fonte: Karasek, 1979

Si può notare come nel modello proposto l'esperienza di *strain* riproduca il più generale modello dello *stress* collocando, tuttavia, lo squilibrio tra sollecitazioni imposte e risorse che è possibile porre in atto per farvi fronte ad un livello totalmente interno ai contenuti del lavoro.

A tal proposito, l'autore stesso mette in evidenza come lo *strain* propriamente detto possa essere riconosciuto solo per quei lavori in cui la domanda eccede il controllo (primo tipo). Nei lavori attivi, infatti, l'alto carico di richieste viene controbilanciato da un'alta possibilità di controllo. Gli altri due tipi che compongono lo spazio di attributi non possono, a rigore, essere inclusi nell'esperienza di *strain* perché logicamente mancanti degli elementi necessari alla relazione. Il terzo tipo infatti (bassa domanda - alto controllo) è mancante dell'elemento esterno mentre nel quarto tipo (bassa domanda - basso controllo) sono addirittura assenti entrambi gli elementi che compongono la relazione²⁴.

1.2.2.1 Il problema della combinazione interattiva di domanda e controllo

E' possibile soffermarsi su alcuni aspetti caratteristici del modello che ne rappresentano, congiuntamente, potenzialità e limiti.

In prima istanza, merita certamente una accurata riflessione la proposta di un modello di formalizzazione dell'esperienza di *strain* lavorativo in cui si tenta di concettualizzare distintamente quegli aspetti dell'ambiente di lavoro che esercitano pressione e quelli che svolgono un ruolo di mediazione.

²⁴ Tuttavia, almeno sul piano sostantivo, il fondatore della teoria "fisiologica" dello *stress* non sarebbe dello stesso avviso. Per Selye, infatti, lo *stress* può nascere sia da una sovrastimolazione che da una sottostimolazione.

Relativamente a questo aspetto del modello, una prima questione, notata dallo stesso autore, è connessa con una concettualizzazione del "work loadings" che assorbe in un'unica variabile indipendente aspetti che sono, invece, pertinenti di due costrutti tra di loro ortogonali. "Studies which fail to distinguish between demands and discretion and add the measures together would find relationships with *strain* symptoms cancelled out if, as we propose, the opportunity to use skill and make decisions *reduces* the undesirable effects of *job demands*" (Karasek, 1979, p.286, corsivo nel testo).

Introducendo la variabile *decision latitude*, Karasek da conto di possibili errori che possono darsi nella interpretazione di una relazione bivariata senza che la relazione sia ulteriormente chiarita e elaborata attraverso l'introduzione di variabili addizionali (Kendall, 1955). In particolare, se questa iniziale relazione a due variabili viene trasformata in una relazione a tre considerando la *decision latitude* come una variabile interagente, è possibile la scoperta delle condizioni alle quali il risultato originale è più o meno pronunciato:

$$Y = a + bX + cZ + dX*Z$$

La relazione iniziale tra carico di lavoro e *strain* può, infatti non apparire immediatamente, a causa di un errore di concettualizzazione che determina l'aggregazione in un unico costrutto di concetti non assimilabili. La corretta operativizzazione dei due concetti porta alla costruzione di variabili²⁵ distinte che, secondo l'ipotesi dell'autore del modello, si combinano interattivamente. Secondo questa interpretazione, la variabile *decision latitude* (Z) svolge un effetto di moderazione tra il carico di lavoro (X) e lo *strain* (Y). L'effetto del carico sullo *strain* varia, dunque, in funzione del valore assunto dalla discrezionalità lavorativa (Z). Occorre, tuttavia, notare come il riconoscimento della natura interattiva,²⁶ della combinazione delle due variabili sia tutt'altro che tacito. Sebbene, infatti, Karasek lo espliciti chiaramente, Kasl (1996) nota come, nella pratica della ricerca, alcuni ricercatori riconoscano effettivamente alla *decision latitude* un effetto "buffering" nei confronti della *job demand*, mentre altri, pur riconoscendo un incremento del rischio nella combinazione interattiva, lo considerino presente anche in quella additiva. La differenza è tutt'altro che di poco conto e potrebbe rimandare a due processi concettualmente differenti. In quest'ultimo caso, infatti, la variabile potrebbe Z anche fungere da variabile interveniente, svolgendo un effetto di mediazione:

$$Y = a + bX + cZ$$

Nella relazione sopra formalizzata, il carico di lavoro agisce sullo *strain* attraverso la dimensione dell'autonomia decisionale mediandone la relazione diretta.

Nel 1998, Johnson e Hall hanno sviluppato una versione del modello, a cui ci si riferisce come "Iso-Strain Model" in cui è stato introdotto il supporto sociale quale dimensione in grado di modificare la relazione tra domanda lavorativa e controllo. Anche in questo caso, restano in piedi due differenti ipotesi relativamente alla combinazione interattiva (Van der Doef, Maes, 1999) o additiva delle variabili considerate. In altri studi, tuttavia, viene specificatamente mostrato come la domanda, il controllo lavorativo e il sostegno sociale agiscano additivamente nel predire i differenti indici di *distress* (Pisanti, 2007).

²⁵ Si parla, per semplicità, di variabili anche se, effettivamente, nell'analisi, vengono utilizzati indici costruiti aggregando molteplici indicatori della dimensione sovrastante.

²⁶ Il che presuppone che se la domanda abbia esiti maggiormente negativi in presenza di un basso livello di controllo, è possibile ridurre lo *strain* aumentando il controllo senza necessariamente ridurre il carico (Karasek, 1979, Parkes, 1994).

1.2.2.2 La "sottodeterminazione" delle caratteristiche individuali

Si può notare come, nella formulazione del modello, ci sia una certa attenzione nell'evitare che gli effetti sullo *strain* determinati dagli aspetti sopra indicati siano "sopraffatti", in ultima analisi, dalle caratteristiche di personalità individuale. Proprio questa caratteristica del modello, presente in particolare nella prima versione, ha comportato soprattutto da parte degli psicologi critiche di sottodeterminazione delle caratteristiche individuali.

E' interessante notare come Karasek utilizzi, quali caratteristiche individuali che possono svolgere un ruolo di mediazione, non tratti di personalità ma variabili socio-anagrafiche quali età, educazione, classe di appartenenza e contesto di provenienza (urbano o rurale). Si tratta di un aspetto che potrebbe apparire interessante, soprattutto se se ne tiene conto in funzione di una considerazione sociologica degli stili reazione allo *stress* (*coping*). Tali caratteristiche potrebbero infatti essere utilizzate per costituire tipi e profili, controllando i livelli di *stress* in persone che condividono condizioni sociali ed economiche, ruoli, status che, per qualche ragione, possono essere considerate simili. Tale strada, tuttavia, non è stata percorsa dagli psicologi che hanno, invece, dedicato grande attenzione alle ricerca delle caratteristiche di personalità possono moderare o incrementare l'impatto della domanda e del controllo sugli effetti di *strain*. La personalità di tipo A, messa in luce da Friedman e Rosenman (1974) e caratterizzata da elevata competitività, desiderio di riconoscimento sociale, iperattivismo, ambizione, impazienza (Cooper, 1981) sembra confermarsi, rispetto alla speculare personalità B, come maggiormente esposta al rischio in situazioni di alta domanda e basso controllo. Tuttavia, occorre ricordare come Chesney e lo stesso Rosenman (1980) abbiano mostrato come soggetti classificati anteriormente come "B" possano manifestare, invece caratteristiche "A" se sottoposti a situazioni ambientali di tipo "A" (cfr. Favretto, 1994). Risultati controversi emergono anche rispetto allo studio del *locus of control*. Secondo Rotter (1954), gli individui possono essere classificati in relazione al loro sistema di aspettative in due tipi personologici:

- *soggetti a controllo interno*, che ritengono che gli eventi che accadono nella loro vita siano tendenzialmente imputabili alle proprie capacità e abilità;
- *soggetti a controllo esterno*, per i quali le situazioni sono imprevedibili e dipendenti dal caso.

Sebbene questo costrutto psicologico rappresenti un pilastro nello studio delle reazioni agli *stressor*, la sua introduzione nel modello di Karasek non permette, per nessuno dei due tipi di personalità, di decidere chiaramente se si tratta di un fattore di mediazione o di vulnerabilità nei confronti dello *strain* (cfr. Jones, Fletcher, 2003).

1.2.2.3 Il Job Content Questionnaire

Il modello messo a punto da Karasek e rivisto nelle sue versioni e formulazioni (Johnson, Hall, 1998) è accompagnato da un questionario *self reported* costruito per rilevare come lo *stress* lavorativo e lo sviluppo di rischi per la salute si combinino con le situazioni di alta domanda, basso controllo, basso supporto sociale. Lo strumento si inquadra tra quelli più utilizzati per valutazione soggettiva dello *stress*. La versione "raccomandata"²⁷, consta di 49 items e si serve di scale costruite sulle tre componenti

²⁷ Il nucleo centrale del questionario, rappresentato da 27 *item* è stato ricavato attraverso la sintesi di 3 ricerche sulla qualità della vita lavorativa condotte dal Dipartimento del Lavoro degli Stati Uniti nel 1969 nel 1972 e nel 1977.

classiche del modello - *decision latitude*, *psychological demands* e *social support* - più due componenti più recenti: *physical demands* e *job insecurity*. Nella tab. 1.2.1 vengono riportate, nello specifico, dimensioni, sottodimensioni e numerosità degli items.

Tab. 1.2.1. Job content questionnaire

1. Decision latitude	
a. Skill discretion	6
b. Decision authority	3
c. Skill underutilization	2
d. Work group decision authority	3
e. Formal authority	2
f. Union/representative influence	3
2. Psychological demands and mental workload	
a. General psychological demands	5
b. Role ambiguity	1
c. Concentration	1
d. Mental work disruption	2
3. Social support	
a. Socioemotional (coworker)	2
b. Instrumental (coworker)	2
c. Socioemotional (supervisor)	2
d. Instrumental (supervisor)	2
e. Hostility (coworker)	1
f. Hostility (supervisor)	1
4. Physical demands	
a. General physical loading	1
b. Isometric load (new)	2
c. Aerobic load (new)	2
5. Job insecurity	
a. General <i>job</i> insecurity	4
b. Skill obsolescence (new)	2
Total questions	49

Adattamento da Karasek e al, 1979

Come spesso accade per gli strumenti di rilevazione utilizzati dagli psicologi, il questionario è generale e richiede di essere utilizzato senza variazioni. Anche le sue traduzioni devono essere autorizzate e validate. In Italia, si rileva, in particolare, una traduzione della versione ufficiale a 49 items che è stata approntata da un gruppo di ricercatori dell'Enea (Baldasseroni et al., 2001) e approvata dal JCQ Center nel 2001.

In accordo con lo "*stimulus approach*" (Karasek et al. 1998) da cui discende, il JCQ presume l'esistenza di un ambiente lavorativo oggettivo che sistematicamente incide sul benessere e sul comportamento dell'individuo. Tuttavia, come pure non sfugge agli autori, l'obiettivo di coprire un ampio spettro di tipi di lavoro con un numero ristretto di domande comporta il rischio di rilevazioni sommarie relativamente ad alcune caratteristiche del lavoro (competenze richieste, possibilità decisionali). Certamente, come sostengono gli stessi, ulteriori domande, oltre ad appesantire il questionario, farebbero venire meno la possibilità di comparare le risposte tra gruppi differenti ma avrebbero il pregio di non trascurare aspetti specifici del contesto lavorativo che possono effettivamente fare la differenza nel determinare *distress*. In particolare, le continue modificazioni che investono i sistemi lavorativi e le particolari configurazioni che questi assumono all'interno dei contesti territoriali mal si sposano con la rigidità di un questionario le cui versioni devono essere preventivamente approvate dagli autori

del modello originale. Se si sposta l'attenzione sulla varietà e sulla complessità degli universi lavorativi, la stessa comparabilità assoluta delle dimensioni della domanda e del controllo risulta inattuabile. E', ad avviso di chi scrive, proprio in quest'ottica che possono emergere i limiti della misurabilità del costrutto di *job control* (Baldasseroni e Al, 2001). Come messo in luce da Parkes (1982), Il controllo in ambiente lavorativo può essere definito, a seconda del punto di vista adottato come:

- a) una caratteristica oggettiva della situazione lavorativa che esprime il grado con cui il disegno organizzativo permette opportunità di controllo;
- b) una valutazione soggettiva che riflette il giudizio individuale circa il livello di controllo permesso dalla situazione lavorativa;
- c) una credenza generalizzata circa la controllabilità che è possibile esperire in un dato contesto (Parkes, 1982).

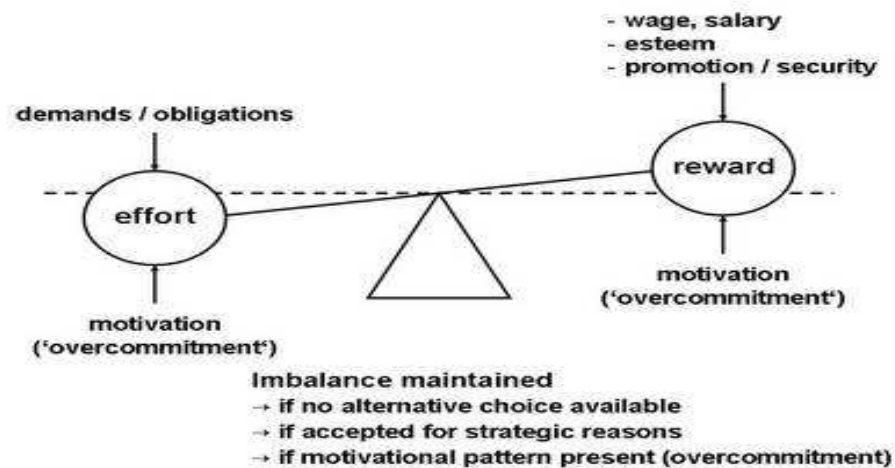
La formulazione unica e universale del questionario non mette al riparo dalla possibilità che gli intervistati interpretino il testo della domanda riferendolo talvolta all'uno talvolta all'altro dei possibili significati del controllo sopra menzionati, incorrendo in un problema di congruenza che, oltre ad inficiare la qualità complessiva del dato, getta qualche ombra sulla comparabilità assoluta delle risposte.

Potrebbe essere, allora, essere metodologicamente più proficuo adottare un punto di vista che consideri i costrutti di *job demand* e *decision latitude* come dimensioni generali pertinenti, nella loro funzionalità esplicativa, a tutti i contesti lavorativi ma necessitanti di una definizione operativa che sappia porre nella giusta rilevanza i vari aspetti del lavoro che emergono nella realtà oggetto di indagine. Sembra guardare in questa direzione l'invito, presente nel sito del *job content questionnaire center* (www.jcqcenter.org), a considerare il questionario come la prima parte di una "*umbrella strategy*" per la raccolta di dati sul lavoro e a sviluppare autonomamente una seconda parte che tenga conto degli aspetti di specifica importanza nella realtà presa in esame.

1.2.3 L'Effort Reward Imbalance

"In addition to the person-environment fit model (French, Caplan, Van Harrison, 1982) and the demand-control model (Karasek, Theorell, 1990), a third theoretical concept is proposed to assess adverse health effects of stressful experience at work: the effort-reward imbalance model" (Siegrist, 1996, p. 27). Tra i modelli qui analizzati, si tratta del modello che gode dell'impianto teorico più strutturato, collocando il *fit* tra individuo e ambiente all'interno della più generale teoria dello scambio (Homans 1960). Secondo gli studiosi dell'Istituto di Sociologia Medica dell'Università di Düsseldorf, tutto il comportamento interpersonale si fonda su un meccanismo di reciprocità sociale (Gouldner, 1960) che struttura le relazioni e anima i processi di interazione. Anche le reazioni lavorative, dunque, possono essere lette come parte di un processo socialmente organizzato in cui si impegnano le proprie abilità, capacità e competenze per avere in cambio riconoscimenti di natura economica e professionale. In questo processo, lo *stress* diventa la risultante di uno sbilanciamento (*imbalance*) tra gli sforzi sostenuti al lavoro (*effort*) e le ricompense ricevute in cambio (*reward*) in termini di stima, sicurezza lavorativa, possibilità economiche e di carriera (Conway, 2009).

Fig. 1.2.3. Effort reward imbalance model



Fonte: http://www.uni-duesseldorf.de/MedicalSociology/Effort-reward_imbalance_at_wor.112.0.html

La componente *effort* si compone di due sottodimensioni:

- *extrinsic effort*, relativa agli sforzi richiesti dal contesto lavorativo in termini di domanda ed obbligo;
- *intrinsic effort*, inerente all'impegno compiuto dal soggetto per far fronte alle richieste lavorative (capacità di *coping*, *mastering*). Tale componente ha guadagnato, nelle successive rivisitazioni del modello una varietà di etichette non necessariamente intercambiabili: *need for control* (Peter et al., 1998) *critical coping* (Siegrist 1998), *immersion* (Peter et al., 1998; Siegrist, 1998) e *overcommitment* (Siegrist, 2000), (cfr., Kompier, 2003). Nell'articolo di presentazione dell' *effort reward imbalance*, Siegrist spiega come questa sottocomponente specifica della persona derivi da una analisi critica del tipo A di personalità, tradizionalmente indicata in letteratura come avente tratti che predispongono in misura maggiore al rischio *stress* ma rispetto alla quale le evidenze empiriche nei modelli di analisi sono spesso contrastanti²⁸.

Nel definire l'*overcommitment* (Siegrist, 2000), l'autore fa riferimento ad un tipo di distorsione percettiva che impedisce di valutare con precisione la relazione costo-guadagno: i soggetti *overcommitted* sono alla ricerca compulsiva di risultati e approvazione dai quali tuttavia, non riescono a trarre soddisfazione. Come conseguenza di questa distorsione, tali soggetti sottostimano la domanda e sovrastimano le loro risorse personali di *coping*. Al di là delle differenti modalità di si tratterebbe, in ogni caso, di una strategia di *coping* maladattiva. Tuttavia, non è chiaro se questa sia sottodimensione della componente *effort* o se, piuttosto, rappresenti, una variabile di moderazione (cfr., in questo lavoro, par. 1.2.2.1) che incide sia sulla componente *effort* che su quella *reward*.

La componente *reward* viene, invece, distinta in:

- *soldi*
- *stima*
- *opportunità di carriera* (inclusa la sicurezza occupazionale)

Nell'articolo del 1996, Siegrist parla di denaro, stima e *status of control* e spiega che quest'ultima caratteristica proviene dai suoi interessi nei confronti di quegli aspetti o situazioni che minacciano l'equilibrio di una persona provocando sensazioni di paura,

²⁸ Cfr., anche, in questo lavoro il paragrafo 1.2.2.2

insicurezza, rabbia. Facendo riferimento alle teorie dell'identità del sé (Mead 1934, Schutz 1962, 1964), Siegrist afferma che la pericolosità di certe caratteristiche non risiede tanto nella loro natura quanto nella capacità di interrompere o di far perdere la continuità dei ruoli sociali cruciali. Per la gran parte della popolazione adulta, la posizione occupazionale rappresenta un ruolo sociale cruciale e condizioni di bassa sicurezza e bassa "ricompensa" rappresentano minacce nei confronti della continuità del ruolo in grado di produrre *distress*. Come precisa lo stesso autore, questa concettualizzazione dello *status of control* si differenzia da quella del *job control* proposta dal *job strain model* perché le dimensioni del costrutto non fanno riferimento al grado di autonomia permesso dalle caratteristiche della mansione ma alla interruzione della continuità del ruolo lavorativo prodotta dal corrente sviluppo del mercato del lavoro nell'economia globale (Siegrist, *ibid*).

Il rischio di mancata reciprocità (*imbalance*) è particolarmente alto in queste condizioni:

1. i contratti di lavoro sono scarsamente definiti o i lavoratori hanno poche alternative di scelta, dovute, per esempio, al basso livello di formazione, alla mancanza di mobilità, al mercato del lavoro precario;
2. i lavoratori possono contribuire in modo intenzionale o non intenzionale a questo squilibrio, per esempio perché lo ritengono un investimento *strategicamente utile per implementare le loro prospettive di lavoro*. Se, tuttavia, questa strategia si rivela, nel lungo periodo, fallimentare, si possono avere ripercussioni sulla salute e sul benessere delle persone;
3. l'esperienza di alti costi/basse ricompense è frequente nei soggetti che esibiscono personalità *overcommitted* (cfr. sopra).

Per la particolare attenzione riservata alle determinanti sociali dello *stress*, l'*effort reward imbalance model* viene considerato come "un modello di matrice sociologica, in quanto pone l'accento sui fattori di rischio per lo *stress* lavoro correlato associati a cambiamenti rilevanti avvenuti di recente nel mondo del lavoro, come l'intensificazione della pressione lavorativa, l'aumento della precarietà, il restringimento delle possibilità di carriera, l'insoddisfazione per i livelli retributivi (soprattutto per le fasce di popolazione con elevati profili formativi) e l'erosione del clima sociale sul posto di lavoro dovuta all'aumento della competitività" (Conway, 2009, p. 198). Tuttavia, sebbene risulti apprezzabile l'attenzione riservata alla funzione sociale della posizione lavorativa, non se ne ravvisa all'interno del modello una adeguata declinazione empirica. Inoltre, il paradigma in cui si inserisce (teoria dello scambio) mostra, piuttosto, la sua origine all'interno della psicologia comportamentista piuttosto che della tradizione strettamente sociologica.

1.2.3.1 La costruzione delle componenti *effort* e *reward*

Sia la componente *effort* che quella *reward* presentano interessanti aspetti di natura metodologica. Alla base della loro costruzione, infatti, Siegrist pone un principio di integrazione mediante la combinazione di due tipi di informazione:

- caratteristiche contestuali descrittive, derivanti da fonti amministrative;
- indicazioni soggettive descrittive e soggettive valutative ottenute attraverso interviste o somministrazione di questionari strutturati.

Come esplicitato dallo stesso Siegrist nell'introduzione all'articolo di presentazione del modello, l'intento generale è quello di integrare, in una combinazione che non sia meramente addizionale, le conoscenze prodotte dalle varie discipline che si occupano di

lavoro e salute proponendo un approccio teorico in grado di prendere contemporaneamente in considerazione:

- le informazioni sociologiche che si riferiscono ad aspetti dell'organizzazione dell'ambiente di lavoro;
- le caratteristiche psicologiche che descrivono aspetti della persona (competenze, processi di *coping*, etc);
- le indicazioni biologiche riguardanti le conseguenze immediate o a lungo termine sulla salute.

L'uso congiunto di fonti differenti, oltre ad offrire la possibilità di effettuare controlli di validità (cfr. Siegrist et al., 2004) permette di acquisire un doppio punto di vista sull'oggetto di indagine. La rilevazione delle informazioni contestuali consente, infatti, di declinare i costrutti di *effort* e *reward* sulla specifica realtà lavorativa, mentre l'utilizzo di questionari somministrati ai lavoratori consente di acquisire il punto di vista soggettivo sulle caratteristiche del lavoro e sul significato che queste assumono per il lavoratore. Inoltre, l'utilizzo integrato di informazioni che si situano su livelli informativi differenti (individuo e contesto aziendale) può offrire l'opportunità di impostare una analisi multilivello, controllando quali sono gli effetti specifici del contesto sulla salute e sulla soddisfazione dell'individuo e isolando effetti specifici dovuti alle differenze presenti nei contesti organizzativi. Informazioni inerenti livelli macro possono, infatti, risultare di grande importanza per la comprensione della variabilità a livello micro se, tuttavia non vengono utilizzate esclusivamente in fasi successive delle analisi ma vengono impiegate in modo integrato nella stessa fase. Tale tipo di analisi è resa necessaria anche per evitare di incorrere nella distorsione che si determina aggregando insieme caratteristiche individuali e informazioni contestuali.

Ulteriori questioni emergono, inoltre, relativamente al modo in cui le componenti sono costruite e messe in relazione.

Una prima questione attiene al rapporto che viene solitamente calcolato per mettere in relazione la componente *effort*, posta al numeratore, con quella *reward*, collocata al denominatore. Tale rapporto risulta uguale ad 1 quando sia lo sforzo che la ricompensa sono entrambi alti o bassi. Tuttavia, ci si potrebbe chiedere se abbia senso che il modello teorico associ lo stesso valore a due situazioni di lavoro ben distinte. Si può utilizzare, quale termine di paragone, il *job strain model* di Karasek, tenendo comunque presente che le componenti utilizzate fanno riferimento a concetti e a strategie di costruzione e combinazione molto diverse²⁹. Nel caso del modello di Karasek, lavori attivi (alta domanda, alto controllo) e lavori passivi (bassa domanda, basso controllo) rappresentano due configurazioni lavorative che tendono a comportarsi in maniera differente rispetto alle variabili indipendenti oggetto di interesse (*strain*, insoddisfazione, malattie).

Una seconda questione riguarda invece il significato che assume l'*overcommitment* e il ruolo che questo svolge nel modello di relazioni. Riguardo al significato, si rimprovera all'autore del modello di aver contribuito alla mancanza di chiarezza che contraddistingue questo concetto, alimentando problemi di sinonimia e omonimia dovuti alla continua rivisitazione sia del definiens che del definiendum. Non è chiaro, inoltre, il ruolo che l'*overcommitment* assume nel modello di relazioni: normalmente è presentato come una variabile indipendente che modera la relazione tra sforzo, domanda lavorativa e *outcome* dello *stress*. Tuttavia, la stessa può essere intesa come variabile dipendente ovvero come un effetto dello squilibrio causato da alta domanda e della bassa ricompensa. Per questo motivo occorre mostrare cautela nell'interpretazioni

²⁹ Anche se, come nota Kompier, 2003, occorre notare come l'*extrinsic effort* assomigli fortemente alla *job demand*

dell'associazione tra i punteggi di *overcommitment* e gli indicatori dello *stress*, specialmente quelli presenti nei questionari *self-reported* perché potrebbero mostrarsi correlazioni spurie (cfr. Kasl, 1996).

1.2.3.2 L'Effort Reward Imbalance Questionnaire

Il modello teorico sopra descritto è accompagnato da un questionario *self reported* messo a punto per cogliere la discrepanza tra l'impegno profuso nel lavoro e le ricompense, materiali e immateriali, che da esso si ricavano. La versione originale (Siegrist et al., 2004) consta di 23 domande: 5 relative alla componente *effort*, 11 alla componente *reward* e all'*overcommitment* (cfr. Tab. 1.2.2)

Tab. 1.2.2. Effort reward imbalance questionnaire

Effort

Quantitative load

1. I have constant time pressure due to a heavy work load.
2. I have many interruptions and disturbances in my *job*.
3. I have a lot of responsibility in my *job*
4. My *job* is physically demanding.

Qualitative load

5. I am often pressured to work overtime.

Increase in total load over time

6. Over the past few years, my *job* has become more and more demanding.

Reward

Component esteem

7. I receive the respect I deserve from my superiors.
8. I receive the respect I deserve from my colleagues.
9. I experience adequate support in difficult situations.
10. I am treated unfairly at work.
11. Considering all my efforts and achievements, I receive the respect and prestige I deserve at work.

Component job promotion

12. My *job* promotion prospects are poor.
13. My current occupational position adequately reflects my education and training.
14. Considering all my efforts and achievements, my work prospects are adequate.
15. Considering all my efforts and achievements, my salary/income is adequate.

Component job security

16. I have experienced or I expect to experience an undesirable change in my work situation.
17. My *job* security is poor.

Overcommitment

18. I get easily overwhelmed by time pressures at work.
19. As soon as I get up in the morning I start thinking about work problems.
20. When I get home, I can easily relax and 'switch off' work.
21. People close to me say I sacrifice too much for my *job*.
22. Work rarely lets me go, it is still on my mind when I go to bed.
23. If I postpone something that I was supposed to do today I'll have trouble sleeping at night

Fonte: Siegrist et al., 2004, nostro adattamento

L'*effort* è operativizzato mediante indicatori volti a rilevare il carico di lavoro quantitativo e qualitativo e il suo incremento negli ultimi anni. Come specificato dagli stessi autori, (Siegrist et al., *ibid*) per i lavori caratterizzati da impegno manuale (*blu collar*) è previsto l'inserimento di un ulteriore item relativo al carico fisico di lavoro.

La *reward* è, invece, costruita attraverso 11 *item* volti a rilevare le tre sottodimensioni della ricompensa legate agli aspetti economici e alle prospettive di carriera, alla stima e alla stabilità del lavoro.

Merita di essere notato il doppio livello di ancoraggio previsto nelle risposte ai singoli quesiti usati per rilevare le due componenti. Nel questionario, infatti, viene chiesto ai singoli soggetti se sono o meno d'accordo con l'affermazione e nel caso in cui lo siano³⁰ di scegliere il grado con cui questa situazione crea loro *stress*, posizionandosi su una scala Likert che va da 1 (non sono affatto stressato da questa situazione) a 4 (sono molto stressato da questa situazione). Tuttavia, non si può non rilevare come questa particolare concettualizzazione delle domande possa risultare cognitivamente complessa e rischi di non essere compresa dall'intervistato. Potrebbe, infatti, verificarsi un caso di quella distorsione nota in letteratura come "effetto prossimità" in cui l'intervistato risponde alla domanda successiva pensando che ci si stia ancora riferendo alla domanda precedente oppure in cui "l'effetto di una domanda caricata emotivamente si estende su successive domande diverse, provocando quindi distorsioni" (Palumbo, Gabarino, 2004, p. 273). L'errore che potrebbe generarsi non è di poco conto. I soggetti, infatti, potrebbero rispondere alla seconda richiesta del quesito non in base al grado di *distress* che la situazione menzionata dall'item gli provoca, ma secondo il grado di accordo/disaccordo con l'item stesso, con immaginabili ripercussioni che pesano sull'attendibilità della domanda. La stessa formulazione grafica del questionario non aiuta nell'interpretazione. Si riporta, a titolo esemplificativo, una domanda del questionario così come rappresentata nella versione lunga del questionario

(ERI, 2004, consultabile on line al sito:

<http://www.workhealth.org/UCLA%20OHP%20class%202004/ERI%202004.pdf>)

Fig. 1.2.4. Una domanda dell' effort reward imbalance questionnaire

For each of the following statements, please indicate whether you agree or disagree with it. If you agree (questions 12-17, 21-24) or disagree (questions 18-20, 25-28) please also indicate how much you are generally distressed by this situation (1 = I am not at all distressed; 2 = I am somewhat distressed; 3 = I am distressed; 4 = I am very distressed). Thank you for answering all statements.

12. I have constant time pressure due to a heavy work load.	disagree	1 <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>
	agree <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
		4 <input type="checkbox"/>

Inoltre, una questione che desta ancora maggiori perplessità riguarda il metodo utilizzato per costruire le componenti di *effort* e di *reward*. Riportando, a titolo esemplificativo, la metodologia di costruzione della scala *effort* (la scala *reward*, pur avendo punteggi finali differenti, viene costruita allo stesso modo), per la versione estesa a 23 domande, "the rating procedure is defined as follows: (1) does not apply; (2) does apply, but subject does not consider herself or himself distressed; (3) does apply and subject considers herself or himself somewhat distressed; (4) does apply and

³⁰ O siano in disaccordo per quegli item che presentano una polarità invertita.

subject considers her or himself distressed; (5) does apply and subject considers herself and himself very distressed. A sum score of these ratings is constructed (...). Thus, a total sum score based on the five items measuring effort varies between 5 and 25. The higher the score, the more perceived demands are experienced as stressful" (Siegrist e Al, 2004, p.1487). Per la versione ridotta (15 domande) si segue la medesima procedura: "A sum score of these ratings is calculated for each scale. Accordingly, scores of the 'effort' scale vary from 3 to 15, (with higher scores reflecting more *stressful* experience due to high effort); scores of the 'reward' scale vary from 7 to 35 (with lower scores reflecting more *stressful* experience due to low reward) (Siegrist e Al, 2009, p. 1007). Per prima cosa, gli elementi di questa scala finale sembrerebbero essere l'esito della realizzazione di un indice tipologico piuttosto che della costruzione di un indice additivo. Giova, forse, ricordare che ciascun elemento è l'esito degli stati su due diverse proprietà: accordo-disaccordo con l'item (che tuttavia, essendo dicotomico, può essere inteso come il mero riconoscimento per il soggetto della presenza o dell'assenza della situazione/proprietà menzionata) e livello di *stress* causato dalla situazione (ove, chiaramente presente). Sarebbe, dunque stato metodologicamente corretto procedere alla costruzione di una tipologia così come viene prospettata nella tab. 1.2.3.

Tab. 1.2.3. Tipologia derivante dalla combinazione della presenza/assenza della situazione menzionata dall'item e dal livello di stress causato dalla medesima situazione

Presenza/ assenza della situazione menzionata dall'item	Livello di stress causato dalla situazione			
	I am not at all distressed (1)	I am somewhat distressed (2)	I am distressed (3)	I am very distressed (4)
Si (1)	does apply, but subject does not consider herself or himself distressed (2)	does apply and subject considers herself or himself somewhat distressed (3)	does apply and subject considers her or himself distressed (4)	does apply and subject considers herself and himself very distressed (5)
No (0)	does not apply (1)	does not apply (1)	does not apply (1)	does not apply (1)

Nel questionari, invece, l'indice viene costruito sommando la presenza (o l'assenza, per quegli *item* a polarità invertita) con il livello di *stress* che viene registrato in presenza (o in assenza) della situazione descritta dall'item. Tuttavia l'indice, oltre a riportare le classiche distorsioni che si evidenziano nella presunzione della equidistanza delle modalità di una scala likert per il suo utilizzo come variabile cardinale (cfr., a tal proposito, Marradi, Gasperoni, 2002)³¹, presenta qualche ambiguità legata al fatto che vengono semplicemente sommate, senza alcuna procedura di normalizzazione o standardizzazione, scale che contengono livelli di misurazione differenti. Nella costruzione dell'indice viene, infatti, sommato l'accordo con l'item costruito in modalità dicotomica 0 (assenza), 1 (presenza) con il livello di *stress* percepito che la situazione, nel caso in cui sia presente, determina, con punteggi che vanno da 1 (non stressato) a 5 (molto stressato).

L'overcommitment, inizialmente misurato attraverso 29 items (la scala "need of control di cui si è avuto modo di dire precedentemente, (cfr., par. 1.2.3) è stata ridotta

³¹ Che, tuttavia, in questo caso, potrebbero essere mitigate dalla ulteriore presenza di un ancoraggio numerico.

a 6 *item*, centrando l'attenzione sulla tendenza ad impegnarsi smisuratamente nel lavoro a causa della propria difficoltà a distaccarsi dalle richieste lavorative.

Naturalmente, in accordo con l'impianto teorico, le componenti *effort* e *reward* vengono utilizzate per costruire un rapporto che dia conto del bilanciamento o dello sbilanciamento esistente tra impegno profuso e ricompense ricevute in cambio. Nell'*effort-reward ratio*, costruito sommando gli indicatori presenti in ciascuna delle due scale e utilizzando un fattore di correzione per tenere conto della diversa numerosità degli item (cfr., Siegrist, 2004, p. 1487), un valore vicino allo zero indica una condizione relativamente favorevole mentre un risultato maggiore di 1.0 indica che lo sforzo non è adeguatamente compensato dalle ricompense ricevute in cambio.

La dimensione dell'*overcommitment*, sebbene teorizzata come sottocomponente *extrinsic* della componente *effort*, viene piuttosto utilizzata come una variabile di moderazione di questo rapporto che può incidere sia sulla percezione dell'*effort* che su quella del *reward*.

1.2.4 Job strain model ed effort reward imbalance model a confronto: il caso dei call center.

Gli ultimi due modelli esibiti presentano similarità e differenze che appare interessante sottolineare. Sul piano teorico, entrambi mostrano una comune derivazione dal generale *person-environment fit model*, e centrano l'attenzione sull'esperienza di *stress* come risultante di una relazione che si instaura tra individuo e ambiente. Tuttavia, mentre il *demand control model* focalizza la sua interpretazione sugli aspetti dell'ambiente psicosociale, l'*effort reward imbalance* include sia elementi dell'ambiente che caratteristiche dell'individuo³². Inoltre, mentre il primo rivolge il *focus* sugli aspetti connessi con le caratteristiche del contenuto e del contesto lavorativo, il secondo collega sforzi e ricompense al più generale sistema di vincoli e opportunità offerti dal mercato del lavoro (retribuzione, stima, opportunità di carriera). Infine, mentre il modello di Karasek si incentra sulle strutture di potere e sulla divisione del lavoro, quello di Siegrist pone a suo fondamento la reciprocità sociale come base di qualsiasi forma di relazione sociale. Ad avviso di chi scrive, dunque, i due modelli potrebbero essere collocati, con le dovute forzature, da una parte sul versante strutturalista e dall'altra sul fronte dell'interazionismo³³. Per quanto riguarda il J-D *model*, sono i suoi stessi autori a notare come l'impianto teorico presuma l'esistenza di un "ambiente sociale oggettivo che sistematicamente incide sul benessere e sul comportamento dell'individuo" (cfr. Karasek et al. 1998, p. 326, nostra traduzione) e come le ipotesi del modello discendano dagli studi di matrice sociologica che hanno per oggetto, oltre che *stress* e la malattia determinati dagli eventi della vita, l'alienazione lavorativa (*ibid.*). Per quel che, riguarda, invece, il modello sviluppato da Siegrist e dai suoi collaboratori il riferimento concettuale è indicato dagli stessi autori nella più

³² Si tratta in realtà di una critica parzialmente esatta. Come nota lo stesso Karasek, il suo modello non esclude di prendere in considerazione le caratteristiche individuali ma lo fa riferendosi a caratteristiche di tipo socio-anagrafico e non a tratti di personalità come invece fa l'*effort reward imbalance* concettualizzando la componente di *overcommitment*. Si tratta della principale differenza tra modelli di matrice interazionale, centrati sulle determinanti dello *stress* e modelli tipo transazionale, maggiormente attenti a mettere in rilievo, in ultima analisi, le modalità in cui particolari caratteristiche di personalità individuale possano favorire o limitare il *coping*.

³³ Come nota Izzo, se il concetto di scambio non è concepito, così come l'*effort reward imbalance* non lo concepisce, soltanto in termini economici, "esso appare poco innovativo rispetto ad ogni generico discorso sull'interazione" (Izzo, 1991, p. 355)

generale teoria dello scambio sociale (Homans, 1958) e della reciprocità (Gouldner, 1960).

Considerando la profonda diversità dei quadri teorici da cui pure discendono i rispettivi strumenti di rilevazione, appare maggiormente chiaro come i tentativi di combinare statisticamente l'*effort-reward imbalance questionnaire* e il *job content questionnaire* mediante analisi fattoriale e regressione logistica non abbia fornito risultati molto incoraggianti (Magnavita, 2008). I due modelli forniscono, infatti, quadri dello *stress* lavoro correlato diversi e complementari e può essere molto proficuo, sebbene maggiormente complesso, indagare lo *stress* con entrambi i questionari. Tra uno dei numerosi esempi che hanno agito in questa direzione, si ritiene sia interessante portare uno studio sui livelli di *stress* dei lavoratori dei *call center*, in funzione del fatto che tale ambito lavorativo rappresenta il caso di ricerca di questo lavoro di tesi dottorale (cfr. cap 3).

Lo studio, condotto su un campione di 1106 operatori di *call center* (35.9% della popolazione totale) ha previsto la somministrazione delle versioni italiane dei due questionari originali, rispettivamente il *job content questionnaire* (Baldasseroni et al., 2001) e l'ERI-Q (Siegrist et al., 2004). Nello studio sono stati anche valutati altri indicatori rilevati attraverso scale validate: i disturbi psichici minori, tramite il *general health questionnaire* (Goldberg, 1974), la capacità di lavoro attraverso il *work ability index* (Tuomi et al., 1998), fatica cronica, sintomi gastrointestinali, sintomi cardiovascolari, disturbi del sonno e soddisfazione lavorativa per mezzo di scale validate contenute nello standard *shiftwork index* (Barton et al., 1995) (cfr. Conway et al. 2009). Per ciascun indicatore di salute e di benessere, è stata condotta un'analisi di regressione lineare multipla gerarchica, inserendo, quali variabili di confondimento³⁴ sede di appartenenza, sesso, età, titolo di studio, stato civile, anzianità lavorativa in azienda, tipologia di contratto orario (full-time, part-time), tipo di attività (*inbound* - ricezione di chiamate da clienti esterni - e *outbound* -chiamate verso clienti esterni -) e fattori di personalità. L'analisi comparata dei due modelli ha messo in luce una buona capacità di impiego di entrambi con, tuttavia, alcune differenze interessanti. Per quanto concerne il modello *job strain*, è emerso che la condizione *high strain* (29.8% del campione), rispetto alla condizione opposta (*low strain*, 26% del campione) è associata a livelli inferiori di salute/benessere per tutti gli indicatori. La percentuale di soggetti nella condizione *high strain* è significativamente più elevata negli operatori *full time* (25.5% rispetto ai *part time* 22.2%) e negli operatori *inbound* (35.3% rispetto agli *outbound*, 31.1%) Per quanto concerne l'ERI, il 21.6% degli operatori si trova nella condizione di *imbalance*, condizione maggiormente riscontrabile nei *full time* (31.7%) rispetto ai *part time* (18.4%). La condizione di *imbalance* (rispetto a quella *balance*) è associata a livelli minori di salute/benessere per tutti gli indicatori valutati. Per entrambi i modelli, la soddisfazione lavorativa è risultata essere l'indicatore maggiormente associato alla condizione di *stress*. Infine, i risultati indicano che il modello *job strain* presenta una relazione con i livelli di salute/benessere lievemente più elevata rispetto all'ERI. Tuttavia, l'analisi di confronto dei singoli componenti dei due modelli ha rilevato che, fra tutti, il fattore *reward* presenta, in media, il grado di associazione con gli indicatori di salute/benessere più consistente. Dai risultati dello studio emerge che i modelli *job strain* e *effort-reward imbalance* possono trovare valido impiego anche nell'ambito degli operatori di *call center*. Infatti, le condizioni di rischio psicosociale individuate attraverso i questionari derivati dai due modelli sono risultate significativamente associate a diversi indicatori di salute psicofisica e benessere

³⁴ I fattori di controllo utilizzati per verificare che una relazione tra x ed Y non sia dovuta all'intervento di una terza variabile in grado di spiegare sia X che Y vengono anche detti "fattori di confondimento".

lavorativo. Tuttavia, il *job strain model* sembra cogliere in misura maggiore rispetto all'ERI il rischio psicosociale specifico di questa occupazione. Probabilmente, ciò è dovuto alle caratteristiche specifiche della mansione, caratterizzata da elevata pressione, basso utilizzo delle competenze e bassi livelli di controllo su metodi e processi lavorativi. Inoltre, la stretta associazione della componente *reward* con lo stato di salute e benessere dei lavoratori sottolinea la presenza in questo settore di criticità legate a scarse prospettive di carriera e a livelli retributivi insoddisfacenti.

Dall'applicazione di entrambi i modelli emerge, inoltre, che gli operatori possono sperimentare differenze nella percezione di *stress* sulla base dell'appartenenza a tipologie diverse di attività (*inbound/outbound*) e contratti orari di lavoro (*part time/full-time*)

Nonostante la provata efficacia dei due modelli e dei questionari derivati, è tuttavia importante notare, come fanno gli autori della ricerca, che per procedere ad una valutazione completa ed esaustiva del rischio *stress* lavoro correlato negli operatori di *call center* occorre disporre anche di indicatori specifici che possono non essere previsti nel *job strain* o nell'ERI.

Capitolo 2

Stress, posizioni sociali e alienazione: il possibile contributo della sociologia

2.1. Una terza fase ancora in progress: il riconoscimento del ruolo della sociologia nello studio dello stress

Dalla prima apparizione in un esperimento sui topi fino all'accreditamento nei campi di indagine della medicina e della psicologia, la ricerca sullo *stress* si è diretta verso molteplici fronti ed è stata incrementata dall'apporto di differenti punti di vista. Le circostanze che danno luogo ad un particolare insieme di fattori di *stress* e le condizioni che regolano l'impatto di tali fattori sul malessere/benessere degli individui sono, infatti, molto complesse e meritano l'apporto di più di una disciplina. L'analisi dei modelli di rilevazione dello *stress* lavorativo mostra come lo studio di questo fenomeno richieda l'adeguata teorizzazione dell'interazione individuo-ambiente e la precisa definizione operativa delle dimensioni che compongono questa relazione. Tali modelli, come ricordato, trovano origine all'interno dei domini conoscitivi della psicologia e della medicina sebbene molti di loro contengano, più o meno esplicitamente, riferimenti a più ampi paradigmi di natura sociologica. Tuttavia, come già notato, l'ipostazione di questi modelli, è prevalentemente rivolta verso la ricerca dei meccanismi attraverso i quali i fattori di rischio possono danneggiare l'individuo, trascurando la specifica natura socialmente determinata di molti di questi fattori (Thoits, 1996). Se da una lato, dunque, non sembra possibile ignorare il potenziale contributo della sociologia in materia di studio dello *stress*, dall'altro, occorre pure riconoscere come sia la stessa disciplina a soffrire di una intrinseca difficoltà nel fondare innovativamente l'esplicazione di un concetto che ha trovato altrove il suo maggior sviluppo.

Il rischio, tuttavia, è che le ricerche sullo *stress* condotte esclusivamente sulla base dei paradigmi teorici della medicina e della psicologia possano risultare incomplete proprio perché non adeguatamente in grado di cogliere gli aspetti di natura sociologica che caratterizzano questo fenomeno (Pearlin, 1989).

La sociologia può, invece, offrire la sua controparte di esperienza mostrando come i contesti strutturali influenzino il benessere dell'individuo secondo una prospettiva spesso trascurata dalla psicologia (Thoits, 1996): "What differentiates the study of *stress* in sociology from similar work in fields like biology or medicine is the attention given by sociologists to the social distribution of mental health and well-being. Sociological inquiry focuses on how the causes of *stress*, the resources for *coping* with *stress*, and the outcomes of *stress* vary across subgroups in the population. As distinct from a psychological or biological approach, the sociological study of *stress* focuses on how the social condition can determine a number of different *stress* outcomes" (Lackey, 2007).

2.2 Lo *Stress Process*: l'uso di una prospettiva sociologica

Come mostrato nel primo capitolo di questo lavoro, i modelli dello *stress* lavorativo di matrice psicologica sono, di sovente, accompagnati da uno strumento di rilevazione "validato", normalmente un questionario che è stato sottoposto a specifiche procedure di controllo della validità e dell'attendibilità. Il superamento di tali controlli si pone quale presupposto di efficacia dello strumento costruito e fornisce la giustificazione per cristallizzarne la versione e utilizzarla nelle successive somministrazioni senza, tendenzialmente, apportare modifiche.

Tuttavia, i due concetti che sostanziano la procedura di validazione prestano il fianco a considerazioni di natura metodologica che inducono a riflettere sui limiti di un utilizzo così rigido degli strumenti di rilevazione.

La validità fa "universalmente" (Marradi, 1990) riferimento alla congruenza tra ciò che il ricercatore intendeva rilevare e il dato effettivamente rilevato e si colloca all'interno del rapporto tra il concetto e l'indicatore/i scelto/i a rappresentarlo/i. Si tratta, sostanzialmente, di una valutazione sulla strettezza di tale rappresentanza semantica effettuata alla luce di una riflessione concettuale e delle risultanze empiriche provenienti dal mondo dei referenti. La riflessione, dunque, attiene al modo in si stabilisce un determinato rapporto di indicazione, alle motivazioni per cui si scelgono determinati indicatori e alle argomentazioni con cui si giustifica tale scelta³⁵.

In particolare, la validità di contenuto può essere considerata come un prerequisito (Fasanella e Allegra, 1995) delle altre forme di controllo indicate dal *Technical Recommendations for Psychological Tests and Diagnostic Techniques* (Apa, 1954; Fasanella e Allegra, 1995)³⁶ e si riferisce al "giudizio circa il grado di concordanza semantica che può essere stabilito tra qualche dimensione concettuale teoricamente rilevante e l'indicatore (o gli indicatori) prescelto/i a rappresentarla empiricamente" (Fasanella e Allegra, 1995, p. 238). Tale riflessione investe l'analisi del concetto che si intende rilevare, la scelta delle dimensioni rilevanti per gli obiettivi dell'indagine (Agnoli, 1994) e la selezione degli indicatori che permettono il raccordo tra il piano teorico e quello empirico.

La validità è, quindi, funzione di un processo di concettualizzazione e, "proprio per questo, tale validità non è data una volta per tutte" (Ammassari, 1984, p. 151). Come pure Galtung osserva, il problema della validità "è, in misura considerevole un problema epistemologico e filosofico, *non semplicemente una questione di misurazione*" (Galtung, 1967, p. 121, cit. in Mauceri, 2003, p. 53).

Infatti, "il rapporto tra concetto e indicatore osservabile è un rapporto a «geometria variabile» (Cartocci, 1993) il che significa che lo stesso concetto può essere associato a indicatori osservabili (...) in un numero variabile e sempre differente in funzione degli ambiti storici e geografici in cui è condotta la validazione" (Fasanella, Allegra, 1995, p. 236). "Ciò implica la necessità di porre la massima attenzione alla pratica argomentativa nella scelta degli indicatori, esplicitando quale ruolo il riferimento ad una teoria, *al contesto socio-culturale particolare d'indagine e all'unità di analisi abbiano*

³⁵ Sulla necessità di specificare con precisione a quale momento del "farsi della ricerca" si riferiscono i concetti di validità e attendibilità si veda Lombardo, 1994, Mauceri, 2003).

³⁶ Lo scritto menzionato rappresenta il testo classico a cui si fa riferimento quando si discute di validità. Si tratta del contributo congiunto di Apa (American Psychological Association) Aera (American Educational Research Association) e Ncmue (National Council on Measurements Used in Education). Al suo interno vi sono distinte quattro differenti procedure di controllo della validità:

- a) *Content*;
- b) *Predictive*;
- c) *Concurrent*;
- d) *Construct Validity*.

Una ulteriore classificazione distingue le procedure di controllo in

- a₁) *Content*;
- b₁) *Criterion Related Validity* (Cronbach, Meehl, 1955) che contiene la validità concorrente, predittiva e per gruppi noti;
- c₁) *Convergent* (Osgood, 1952);
- d₁) *Construct Validity*.

Cfr. Fasanella e Allegra, 1995.

giocato nel determinare proprio la scelta di quello specifico indicatore per rappresentare un aspetto parziale del concetto di partenza” (Mauceri, 2003, p. 55, corsivo aggiunto). Pur ammettendo che la procedura di validazione riesca a tenere conto delle diversità linguistiche, culturali, economiche, lavorative riuscendo, così, in linea teorica, a garantire la comparabilità dei risultati, occorre comunque riconoscere come la definizione rigida dello strumento rischi di tralasciare caratteristiche significative che sono imputabili proprio a tali diversità e che potrebbero permettere una comprensione più completa del fenomeno.

L’attendibilità, nella sua accezione più generale, viene definita come la capacità di uno strumento di rilevazione di ottenere risultati uguali in diverse rilevazioni. Si tratta, dunque, di una proprietà dello strumento: più i risultati di diverse misurazioni sono simili, più lo strumento è stabile e può essere considerato attendibile. Così concepita, l’attendibilità appare il risultato di un transfer acritico di un concetto che ha trovato origine nelle scienze fisiche. Secondo il modello della teoria classica dei test, accolto dagli psicometrici intorno agli anni ’20 (Mauceri, 2003), il punteggio osservato è uguale alla somma del punteggio vero e dell’errore casuale di osservazione che nel lungo periodo, tende ad assumere valore zero. Da questi assunti discendono le varie tecniche di misurazione dell’attendibilità: quelli basati sul confronto di punteggi ottenuti da rilevazioni ripetute nel tempo di una stessa proprietà (*test-retest*), quelli relativi ai confronti di vettori di punteggi ottenuti rilevando la stessa proprietà mediante *item* diversi ma ritenuti equivalenti (*parallel forms e split half*) fino a quelli che calcolano la coerenza interna tra gli indicatori di una stessa scala (ad esempio l’alfa di Cronbach)³⁷. Tralasciando le singole critiche che possono essere mosse a ciascuna di queste tecniche di controllo³⁸, “la stessa idea che si possa assegnare ad un test un’etichetta numerica che attesti per sempre il suo livello di attendibilità, come se fosse un attributo permanente e definitivo soffre di un difetto gnoseologico molto più grave dei vari limiti tecnici (...). Più che un semplice difetto, si tratta di un complesso di difetti che riguardano il problema della generalizzabilità. Il più ovvio è l’infondatezza di qualsiasi generalizzazione a tutte le possibili popolazioni in tutti i possibili tempi e situazioni di un risultato ottenuto su una popolazione specifica (...) in un dato momento e situazione” (Marradi, 2007, p. 118). Il rischio che si corre, dunque, affidandosi al responso di una cifra fornita da un test è quello di pensare di poter risolvere il problema dell’attendibilità all’interno della matrice dei dati, concentrando gli sforzi più sul raggiungimento di un buon punteggio del coefficiente che misura l’attendibilità del test che nell’individuazione e nella correzione di dati poco fedeli allo stato dei soggetti sulla proprietà³⁹.

In analogia con queste riflessioni sembra costruirsi la rappresentazione dello *stress* come “processo” (Pearlin et al., 1981) su cui le analisi socialmente orientate fondano la loro riflessione. L’assunto su cui si fonda è che lo *stress* sia un concetto storicamente e culturalmente situato e che le circostanze che possono determinare la sua comparsa siano complesse e variabili e meritino di essere di volta in volta ipotizzate e controllate. Ciò che, dunque, può essere specificato è un “*frameworks*” (*ibid.*) generale che guidi il

³⁷ Ponendo un problema di sovrapposizione con il concetto di validità prima analizzato

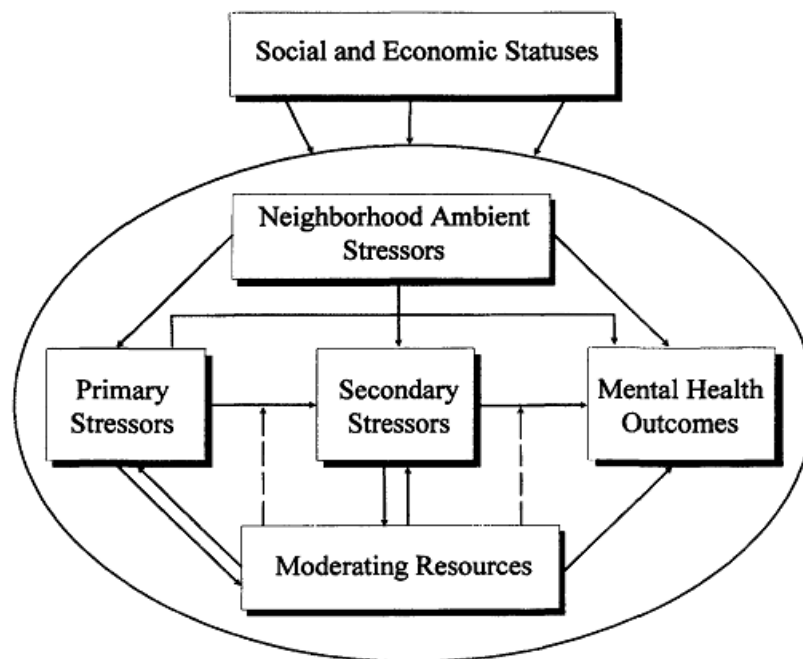
³⁸ Si veda, a tal proposito, Giampaglia, 1986, Marradi, 1990, 2007, Mauceri, 2003.

³⁹ Per ovviare alla eccessiva meccanicità del controllo di attendibilità Marradi propone di adottare il termine “fedeltà” e di riferirlo al dato, in quanto esito di un singolo atto di rilevazione, intendendolo come “proprietà del rapporto fra il concetto che ha suggerito la definizione operativa e gli esiti effettivi delle operazioni che tale definizione prevede” (Marradi, 1984, p.36). “Conseguentemente, gli indizi necessari per *stimare* quanto sia attendibile il dato devono essere ricercati prevalentemente «fuori» dalla matrice, (Marradi, 1990), attraverso una serie di procedure che pongano in luce i fattori di infedeltà o di distorsione occorsi o che si prevede possano occorrere”. (Mauceri, 2003, p. 63). Per una accurata proposta di specificazione delle dimensioni dell’attendibilità si veda Mauceri, 2003.

pensiero dei ricercatori verso le circostanze potenzialmente stressanti, sensibilizzandoli alla rilevazione di dati che sono necessari allo studio di queste condizioni e suggerendo linee di ricerca proficue per l'analisi e per l'interpretazione dei loro effetti.

In questo modo è possibile immaginare uno schema esplicativo in cui vengono indicati non singoli elementi da cui discendere strumenti da validare bensì categorie fondamentali all'interno delle quali si situano gli elementi che possono costituire, nelle differenti situazioni esperibili, fattori di costruzione o di moderazione di un processo di *stress* (Fig 2.1).

Fig. 2.1. The stress process model.



Fonte: Pearlin, 1999

2.2.1. Gli elementi del modello: La preminenza della struttura sociale

La maggior parte delle formulazioni dello *stress process* si basa sul presupposto che la posizione occupata dagli individui all'interno della struttura sociale rappresenti di per sé un fattore di maggiore o minore esposizione a determinati *stressor*. Tale punto di vista è reso evidente dalla collocazione occupata dagli status sociali ed economici: tali aspetti, infatti, si sovrappongono esternamente all'intero processo dello *stress*, mettendo in luce la relazione imprescindibile e prioritaria che esiste fra la collocazione sociale degli individui e la loro condizione di malessere/benessere. Tuttavia, quello di "status" è un concetto che, per essere adeguatamente utilizzato, necessita che se ne precisi la valenza semantica e la portata empirica. "Questo termine ricorre nella sociologia contemporanea in almeno tre accezioni diverse, che, sovente si sovrappongono e sfumano una nell'altra. In una prima accezione, la più frequente, status è usato per significare una POSIZIONE SOCIALE, facente parte di un sistema di relazioni (...), cui sono connessi determinati diritti e doveri (...). In una seconda accezione esso è preso a designare il grado di PRESTIGIO (...) attribuito ad una posizione sociale o a chi la occupa. Nella terza accezione, status è un complesso pluridimensionale di risorse sociali, di cose positivamente valutate o ambite in una società (...) che sono attribuite o che comunque confluiscono ad una data posizione sociale, ossia a che la occupa" (Gallino, 2004, p.655-658). Come pure rappresenta

Gallino, si tratta di uno dei tanti concetti-termini della sociologia che soffrono di una certa confusione semantica alimentata, nel caso specifico, dalle traduzioni statunitensi del testo in cui Weber "compara e per certi versi contrappone «Klassen, Stände und Parteien»". Con il termine *Ständ*, reso, nelle suddette traduzioni, con *status*, Weber fa, infatti, riferimento a "comunità" (Weber, 1961, p. 236 cit. in Gallino, *ibid.*) al cui fondamento si trovano l'onore, la valutazione sociale, il prestigio. L'errore, dunque, risiederebbe nel ritenere che tali aspetti possano esaurire il significato del concetto, ponendo in essere un "effetto sineddoche" che, di fatto, ne mutila la portata esplicativa. Nel testo in oggetto Weber vuole, in realtà, chiarire il diverso fondamento che si pone alla base delle classi (l'interesse economico), dei ceti (una determinata valutazione sociale) e dei partiti (il potere) senza escludere, tuttavia, che essi possano in vari modi sovrapporsi (Gallino, *ibid.*).

Tenendo conto di questa specificazione, è possibile considerare lo *status* come un indicatore sintetico della collocazione dell'individuo all'interno dello spazio sociale, interpretabile tenendo congiuntamente conto della posizione sociale che fonda lo *status* e del ruolo che lo accompagna. In tal senso, si ritiene che, con il concetto di *status* economico e sociale, si intenda fare riferimento sia alla posizione occupata all'interno della struttura sociale ed economica sia all'insieme delle connotazioni, socialmente definite, che da questa collocazione ne derivano. Posto che il concetto di *status* sia concettualizzabile come un continuum, la posizione occupata nello spazio sociale e l'insieme delle connotazioni che da questa ne derivano non devono, necessariamente, manifestare un valore positivo per poter essere ricomprese nel concetto.

Nello *status*, in quanto indice complesso, è poi possibile distinguere diverse componenti, alcune delle quali sono ascritte, ovvero attribuite all'individuo indipendentemente dalla sua volontà e capacità (età, sesso) e altre acquisite.

Tale rappresentazione dello *status* costituisce la transazione all'interno del processo dello *stress* di una evidenza conclamata dalla consistente letteratura⁴⁰ che si occupa delle determinanti sociali della salute. Occorre tuttavia precisare che, mentre tra i ricercatori vi è accordo nel riconoscere che esiste una correlazione inversa tra *status* socio-economico (SES) e malattia mentale e che l'esposizione allo *stress* è tra i maggiori determinanti della malattia mentale, c'è poco consenso nell'identificare una relazione diretta tra SES e *stress*. Una analisi delle ricerche condotte in questo campo, mostra, infatti, esiti contrastanti (per esempio, nel caso, in cui lo SES sia rilevato come combinazione di livello di scolarizzazione e prestigio occupazione) e suggerisce che tali evidenze non giungano a conclusioni definitive (Turner, Wheaton, Lloyd, 1995). Tale aspetto, tuttavia, può essere meglio compreso se si tiene conto, come prima sottolineato, di come lo *status* sia un concetto complesso, la cui composizione fa riferimento alla coesistenza di diverse componenti che vengono definite operativamente anche in relazione al contesto socio-culturale in cui si opera e agli obiettivi cognitivi della ricerca.

La definizione operativa dello *status* obbliga, dunque, il ricercatore a giustificare teoricamente le sue assunzioni. Lo *status*, infatti, ha il potenziale di influire su tutti gli

⁴⁰ Sebbene lo studio dell'impatto delle condizioni socio-economiche sulla salute non sia particolarmente recente (si pensi a quelli condotti durante la prima rivoluzione industriale) è soprattutto dopo la pubblicazione del Black Report in Gran Bretagna nel 1980 che si incontra, da una parte, una grande quantità di studi e ricerche che esplorano la connessione tra fattori sociali e salute e, dall'altra, il tentativo dei decisori politici di concettualizzare i risultati di tali ricerche allo scopo di applicarli nella pratica e tradurli in politiche concrete. Alcuni ricercatori stanno studiando in che modo fattori sociali, eventi e periodi di transizione significativi nella vita possano, da una parte, aumentare la vulnerabilità e la probabilità di esiti avversi (fattori di rischio) o, dall'altra parte, ridurre il rischio e promuovere la capacità di resistenza, accrescendo così la probabilità di esiti positivi (fattori protettivi) (Cashmore, 2001).

elementi che fanno parte del processo, essendo collegato ai contesti di vita, agli *stressor* a cui i soggetti possono essere esposti, alla risorse che gli individui sono in grado di mettere in campo per reagire alle pressioni. Poiché i livelli della struttura sociale in cui è collocato l'individuo modellano e strutturano le esperienze dei singoli, lo studio sociologico dello *stress* potrebbe occuparsi di valutare se sia possibile rilevare la presenza di tipi e livelli simili di *stress* in persone che condividono condizioni sociali ed economiche, ruoli, status che possono essere considerati simili. In questa prospettiva, dunque, i dati socio-strutturali non rappresentano soltanto "fattori di confondimento" da porre sotto controllo per meglio precisare le condizioni di validità di una relazione ma anche strutture di dati organizzabili in profili capaci di mostrare se esistono similarità di reazione allo *stress* in gruppi e collettivi che occupano particolari posizioni sociali.

2.2.2 Contesto sociale, stressor primari e secondari: definizione e funzione

Naturalmente, lo status socio-economico influisce anche sulla scelta del quartiere in cui si vive e al cui interno si situano elementi e situazioni che circondano la vita quotidiana e le attività delle persone e che possono incidere sulla salute dell'individuo (Aneshensel, Sucoff, 1996). Tale influenza può avvenire sia direttamente che indirettamente, attraverso la mediazione di *stressor* considerati primari e secondari in funzione dell'ordine temporale con cui si manifestano. La classificazione degli *stressor* permette di spostare l'attenzione sulla molteplicità delle pressioni a cui possono essere esposti gli individui e sulle relazioni, anche non immediatamente evidenti, che possono legarli. Questo aspetto caratterizza l'orientamento della ricerca perché richiede di assegnare la giusta rilevanza non solo agli elementi "prossimali" ma anche a quelli "distali", non direttamente imputabili come fattori causanti *stress* (Pearlin, 1999). Nel caso in cui, per esempio, si ipotizzi che l'insicurezza lavorativa sia una fonte di *stress* occorre considerare, oltre agli aspetti connessi alla chiusura dell'impresa (Hamilton, Broman, Hoffman, Renner, 1990) anche i cambiamenti avvenuti nel più generale sistema economico e di organizzazione del lavoro. Tali fattori rappresentano, infatti, le condizioni sociali associate in maniera indiretta ma eziologicamente rilevante all'insicurezza lavorativa. Seppure certe interconnessioni possano non essere immediatamente evidenti, devono, dunque, essere plausibilmente prese in considerazione se si vuole impostare una teorizzazione dello *stress* che non si limiti a ricercare i fattori di rischio ma che si ponga l'obiettivo di indagare le origini sociali del fenomeno. La distinzione tra *stressor* primari e secondari aiuta, inoltre a chiarire la connessione esistente tra l'esposizione alle pressioni e i diversi esiti che possono mostrarsi come manifestazioni individuali.

Nel primo capitolo di questo lavoro è stato notato come, per spiegare le differenze di reazione in individui che esperiscono le stesse condizioni di lavoro occorra considerare le caratteristiche di personalità individuale (tratti) che possono modificare gli stili di *coping*. Tuttavia, anche dopo aver tenuto conto delle differenze nelle risorse moderatrici, potrebbe restare una quota di varianza non spiegata. Secondo l'orientamento dello *stress process* potrebbe essere proficuo, provare a riferire la propria attenzione alla diversità degli *stressor* secondari a cui gli individui possono essere esposti e a come questi possano moderare o incrementare l'impatto della domanda e del controllo sugli effetti di *strain*. La ricerca sul processo dello *stress* socialmente orientata non deve concentrare la sua attenzione soltanto sulle circostanze rare o frequenti che possono causare *stress* ma deve interrogarsi su quelle condizioni potenzialmente rischiose per gruppi di individui che condividono situazioni sociali ed economiche simili.

2.2.3 Le risorse di mediazione: il coping socio-individuale

Come mostrato relativamente ai modelli di rilevazione dello *stress* lavorativo presentati nel primo capitolo di questo lavoro, alcuni fattori hanno la capacità di ostacolare o prevenire la portata di un elemento stressogeno, intervenendo nel meccanismo dello *stress*. In particolare, viene riservata grande attenzione alle capacità di *coping* e di *mastering* del soggetto e all'azione del supporto sociale. Tuttavia, la scelta di trattare tali risorse come variabili intervenienti o interagenti è una "strategia concettuale, non un imperativo empirico" (Pearlin, 1999).

La posizione occupata dalle *moderating resources*, all'interno dello *stress process* mostra che il loro effetto non è immutabile ma è condizionato dallo status economico e sociale e dagli altri *stressor* (cfr. fig. 2.1). Si tratta tuttavia, di una modalità di interpretare il ruolo delle risorse "*buffering*" in una maniera piuttosto inusuale rispetto a quella tipica dei modelli precedentemente presentati. La trattazione del *coping*, per fornire un esempio, viene svolta, solitamente, spiegando come la portata stressogena di un evento venga definita, oltre che dalla valutazione cognitiva e dalla percezione emotiva dello stimolo, anche dalla valutazione che un individuo compie delle proprie risorse e capacità di far fronte allo stimolo stressante. Le circostanze stressanti vengono filtrate dal sistema cognitivo del soggetto e sono in grado di innescare la condizione di *stress* se vengono valutate come gravose o superiori alle proprie risorse. Con il concetto di *coping* si fa, dunque, riferimento all'insieme delle strategie cognitive e comportamentali messe in atto da un individuo per fronteggiare una situazione di *stress*. Nel ricercare quelle differenze in grado di spiegare la variabilità delle reazioni ad uno stesso stimolo e la configurazione di particolari stili di percezione dello *stress*, la medicina e la psicologia si concentrano su quei tratti, biologici o di personalità, capaci di moderare o incrementare l'impatto delle richieste ambientali. Tuttavia, questo punto di vista omette di considerare che le percezioni individuali dello *stress* e le strategie poste in atto per fronteggiarlo potrebbero essere condizionate non soltanto da tratti di personalità individuale ma anche da aspetti di natura sociale e relazionale. Sebbene la riflessione di matrice psicologica abbia riconosciuto che i valori e le aspettative socialmente costituite hanno un ruolo nell'eziologia dello *stress* (Lazarus and Folkman, 1984), sono stati compiuti rari sforzi (cfr. Coyne, Fiske, 1992) per definirne compiutamente la portata.

Per comprendere la funzione che i valori e le aspettative socialmente costruite assumono nella regolazione dell'effetto dello *stress* occorre, infatti, tenere conto del fatto che certe condizioni sono stressanti quando rappresentano una minaccia per il proprio "progetto di vita". Il termine "minaccia" viene utilizzato in un senso ampio volto ad includere diversi costrutti quali la perdita, i bisogni insoddisfatti, la delusione delle proprie aspirazioni, il tradimento dell'immagine di sé (Pearlin, 1999). Spesso queste minacce non sono assolute ma dipendono, per una certa quota, da ciò che i soggetti ritengono importante, desiderabile o, specularmente, riprovevole. La reazione di *stress*, dunque, può essere vista molto più chiaramente se teniamo nella giusta considerazione i valori sociali che contribuiscono a plasmare la forma dei fattori di *stress*.

Rifacendoci ai modelli di *stress* lavorativo prima presentati, si potrebbe sostenere che se si vuole considerare lo *stress* lavorativo assumendo una prospettiva sociologica, allora, occorre considerare gli antecedenti di una reazione di *stress* nei termini di un processo di cui fanno parte, oltre agli aspetti specifici del lavoro, anche le posizioni sociali e i valori individuali. Adottando questo punto di vista, certamente, non è possibile impostare un rigido modello di ricerca del tipo precedentemente presentato. In questo caso, infatti, non occorre indirizzare i propri sforzi semplicemente nella ricerca di tutti i fattori che possono contribuire alla varianza di una variabile dipendente ma è

necessario chiedersi come e perché questi fattori si producono e quale significato assumono per il soggetto.

Alcune critiche all'impostazione standard nello studio dei meccanismi di *coping* possono essere specularmente applicate al costrutto di supporto sociale. La ricerca, infatti, tende a concentrarsi sui soggetti che ricevono il sostegno sociale piuttosto che su coloro che ne sono i donatori (Sarason, Pierce, 1994). Tuttavia, se si centra l'attenzione soltanto su questo aspetto, si rischia di perdere di vista che il supporto sociale è una relazione che coinvolge due o più persone e che il risultato dipende anche dalla natura di questa relazione e dalla percezione che i soggetti ne hanno.

2.3. Stress process e stress lavoro correlato: convivenze possibili

Come sottolineato dai suoi stessi autori, lo *stress process* non rappresenta un rigido modello che necessita di essere controllato precisamente nelle sue componenti quanto, piuttosto, uno schema di lavoro generale, volto a sensibilizzare i ricercatori verso aspetti che possono non essere immediatamente riconoscibili come fattori stressogeni.

Dalla sua prima formulazione del 1981, lo *stress process* è stato più volte rivisto (Pearlin 1989, 1999; Pearlin, Skaff 1996) e, in virtù di questa struttura "aperta ai contenuti", è stato applicato a differenti filoni di ricerca interessati, soprattutto, a comprendere in che modo eventi di vita (*life events*) possano diventare stressanti in relazione alla collocazione dell'individuo all'interno della struttura sociale. In particolare, questo modello "aperto" è stato proficuamente applicato nello studio della cura e dell'assistenza ai malati (*caregiving*), soprattutto familiari (Pearlin et al. 1997; Turner et al. 1998, Aneshensel et al. 1993, 1995; Pearlin 1992; Skaff, Pearlin 1992; Skaff et al. 1992).

La caratteristica principale dello *stress process* è quella di aprire l'orizzonte del processo di *stress*, proponendo di includere nella riflessione anche caratteristiche maggiormente riferibili ad una dimensione sociologica. Proprio questo aspetto fondante può rappresentare il punto di partenza per riflettere sulle possibilità offerte dallo *stress process* nell'analisi dello *stress* lavoro correlato. I modelli fino ad ora analizzati, pur differendo nella definizione teorica del meccanismo di disequilibrio che caratterizza lo *stress*, hanno in comune una strategia di studio del fenomeno strettamente centrata sulla valutazione dei fattori di rischio presenti all'interno del contesto lavorativo. Tale impostazione offre il gran vantaggio di individuare gli elementi di criticità ma rischia di lasciare poco spazio alla possibilità di allargare l'orizzonte eziologico del fenomeno. L'uso dello *stress process* come ulteriore strumento di analisi dello *stress* lavorativo potrebbe, allora, offrire l'opportunità di arricchire lo studio del fenomeno con un differente punto di vista. La prospettiva che si intende proporre, quindi, non ha come fine quello di mettere in discussione la validità dei modelli di analisi e degli strumenti di rilevazione prima presentati quanto, piuttosto, quello di incrementare le conoscenze nello studio del fenomeno attraverso l'esplorazione delle sue origini sociali.

Si potrebbe dire, con le parole di Pearlin, che il fine è quello di controllare "the presence of similar types and levels of *stress* among people who are exposed to similar social and economic conditions" (Pearlin 1989, p. 242). Appare interessante notare, infatti, come configurazioni e cambiamenti che avvengono a livello macro possono avere incidenza su aspetti e condizioni lavorative direttamente rilevanti nell'eziologia dello *stress* lavorativo. Tuttavia, tra i modelli di *stress* lavorativo analizzati nel primo capitolo non ve ne è alcuno interessato al modo in cui si originano le strutture di lavoro e alla modalità attraverso cui si viene a stabilire una relazione, per esempio, tra *job demands*, *decision latitude* (cfr. par. 1.2.2) e tipo di occupazione offerta dal mercato lavorativo (Fenwick, Tausig, 1994). Si può mostrare, invece, come alcuni cambiamenti

che si definiscono al livello macro economico del mercato del lavoro possono contribuire alla creazione di posti di lavoro stressanti. In questa direzione si muove uno studio volto a porre in relazione le caratteristiche strutturali della macro-economia con le esperienze quotidiane di lavoro dei lavoratori e i sentimenti individuali di *stress* e di soddisfazione lavorativa (cfr. Fenwick, Tausig, 1994).

In anni recenti, lo *stress process* è stato, inoltre, avvicinato alla prospettiva dei corsi di vita (*life course*) mostrando le relazioni esistenti tra certi percorsi o momenti di transizione e l'insorgenza di fenomeni di *stress* (Turner, Schieman, 2008, Pearlin et al. 2005).

In particolare, gli studi sono stati volti a comprendere in che modo certi eventi e certi percorsi di transizione possano avere influenza sul processo di *stress* e condurre a differenti effetti sulla salute. Una delle argomentazioni fa riferimento al fatto che la posizione occupata all'interno della struttura sociale influenza il sistema di possibilità, credenze, valori e aspettative degli individui e, conseguentemente, i loro percorsi e le loro traiettorie di vita.

Alcune delle condizioni che formano le opportunità e le traiettorie di vita degli individui si costruiscono già all'interno della famiglia di origine (Uhlenberg, Mueller, 2003), fornendo una traccia delle possibili strade da perseguire. Per esempio, è stato ampiamente riconosciuto che il capitale culturale della famiglia di origine rappresenta un potenziale predittore della traiettoria dei propri figli (*ibid.*). Se, dunque, come viene supposto dallo *stress process*, la posizione occupata dagli individui all'interno della struttura sociale influenza gli *stressor* a cui gli stessi possono essere esposti, è ipotizzabile che individui nati e cresciuti all'interno delle medesime circostanze possano condividere modelli simili di conseguimento di un certo status e possano essere esposti a simili *stressor*. Tuttavia, è possibile pure che certe reazioni di *stress* siano attivate dal mismatching tra percorsi idealmente prospettati e percorsi realmente esperiti. In particolare, conseguenze negative per la salute e il benessere possono insorgere nel caso in cui si sia costretti in ciò che McLeod e Nonnemaker definiscono come *constrained opportunity structures* (1999): "for people who harbor strong but unrealized aspiration for advancement, the gaps between their goals and the realities can cloud their daily life. We can speculate that diminished self concept, which by itself can cloud a daily life, further put the well being of people at risk by depriving them of a personal resource that can help to buffer the impact of other *stressor*" (Pearlin et al., 2005, p. 208).

Sono spesso rilevabili, dunque, delusioni e frustrazioni legate alla transizione aspettata e non avvenuta come si sperava. Tale situazione, nota in letteratura come "nonevento" (Wheaton, 1994), può essere accompagnata dalla "coattività del ruolo" (Aneshensel, Pearlin, Schuler, 1993; Pearlin, 1975), ovvero dalla necessità di svolgere un ruolo che non ci si aspettava o che non era desiderato.

Si potrebbe, per esempio, ipotizzare, che anche nella percezione dello *stress* lavorativo possa essere presente una quota di varianza dipendente, appunto, dalla collocazione sociale dell'individuo e dalla particolare strutturazione del suo corso di vita.

2.4. Stress e Alienazione: una proposta di integrazione e una giustificazione teorica

Il percorso fin qui condotto è stato volto a comprendere come e perché il concetto di *stress* abbia assunto rilevanza nella spiegazione del malessere lavorativo collocandosi, in modo quasi esclusivo, nel campo di indagine della psicologia e della medicina del lavoro.

La sociologia, sebbene abbia aperto proficue riflessioni sul tema, non è effettivamente riuscita a trattare in maniera innovativa la fondazione teorica di un concetto che ha trovato in altre discipline il suo maggior sviluppo (La Rosa, 1992). Certamente, come si è avuto modo di mostrare, non mancano spunti e contributi rivolti in questa direzione. Dall'analisi emerge, in particolare, come la sociologia dovrebbe e potrebbe porre l'attenzione sulla relazione esistente tra il contesto strutturale del processo di *stress*, la collocazione degli individui all'interno di questo contesto e il loro benessere e malessere. I concetti di ruolo e di status assumono, in questa caratterizzazione dello *stress*, notevole importanza. Occorre altresì ricordare che il proficuo utilizzo del concetto di *stress* per la spiegazione di una buona quota del disagio lavorativo contemporaneo trova parte della sua ragione d'essere in quelle modificazioni dei sistemi lavorativi e dei modelli organizzativi che hanno introdotto l'arricchimento dei contenuti professionali del lavoro, il superamento della fatica fisica, la modernizzazione tecnologica ma anche la flessibilizzazione e la frammentazione del sistema lavorativo⁴¹. E' proprio in questo quadro che prende forma "un lavoro immateriale che non è possibile quantificare, immagazzinare, omologare, formalizzare, insomma *oggettivare*" (Goorz, 2003, p.12, corsivo aggiunto).

Alla luce di certe premesse, potrebbe apparire quantomeno ardita l'ipotesi volta a sostenere che alcune delle situazioni lavorative normalmente studiate mediante la rilevazione dello *stress* lavoro-correlato potrebbero ricevere un proficuo apporto conoscitivo mediante l'utilizzo del concetto di alienazione. Tale concetto potrebbe apparire, "superato" non soltanto in virtù della sua connotazione teorica quanto, piuttosto, della pienezza della sua declinazione empirica. La natura di questa considerazione fa riferimento alla difficoltà che si rileva nello slegare alcuni concetti, che pure hanno mostrato una notevole portata teorica all'interno della disciplina sociologica, dalla loro dimensione storica. Si tratta di concetti, quale quello di anomia, alienazione, razionalità (cfr. Bonolis, 2007), per i quali "la sociologia fatica, nel suo sviluppo, a predicarne una «vuotezza»". (cfr. Bonolis, *ibid*, p. 24).

Si è ben consapevoli dell'onere che accompagna l'uso di concetti che manifestano una tale appartenenza alla dimensione storica, tuttavia, la proposta che si intende sostenere è volta a mostrare come il concetto di alienazione, opportunamente aggiornato nella sua concettualizzazione, possa esibire attualità e rilevanza nell'interpretazione di alcune condizioni lavorative e possa essere affiancato al concetto di *stress*, manifestando con esso profondi aspetti di convergenza ed integrazione.

⁴¹ Si fa, in particolare, riferimento ai cambiamenti che i sistemi lavorativi hanno esperito nel superamento delle logiche fordiste e tayloriste. Come nota Bonazzi, fordismo e taylorismo (nonché post-fordismo e post-taylorismo) sono "concetti che troppo spesso sono confusi tra loro mentre hanno acquisito nel corso del tempo significati distinti". (Bonazzi, 2008, p. 186). In particolare, mentre con post-taylorismo si fa riferimento ad un sistema lavorativo attento alla significazione del fattore umano, con postfordismo ci si riferisce a metodi alternativi alla produzione di massa e al loro impatto sulle strategie delle imprese e sul mercato del lavoro. Attraverso questa distinzione Bonazzi costruisce una tipologia a quattro tipi di sistemi:

1. *Taylorismo-Fordismo*, classico delle industrie occidentali del XX secolo;
2. *Fordismo non taylorista*, che può essere ricondotto ai primi esperimenti di job enrichment degli anni '60;
3. *Taylorismo non fordista*, che comprende situazioni eterogenee che vanno dallo sfruttamento della manodopera a basso costo nei paesi in via di sviluppo fino alle organizzazioni di servizi che hanno acquisito modelli tayloristi come i Mac donald e i *call center*;
4. *Non fordista non taylorista*, che ha preso piede a partire dagli anni '80 del nostro secolo e che esprime un modello caratterizzato non da un regime produttivo definito quanto, piuttosto, da una crescente flessibilità di fattori ritenuti stabili in epoca taylorista-fordista (cfr. *ibid.*)

Come già notava Statera, (1996) la rilevazione empirica del concetto di alienazione appare impresa quanto mai complessa anche in virtù di un "sovraccarico semantico" (Rigobello, 1988, p. 89) che ne fa ravvisare un utilizzo estensionalmente molto eterogeneo: "di alienazione discettano neuropsichiatri e psicologi, sociologi dello sviluppo ed economisti, intendendo riferirsi a situazioni, problemi spesso tra loro assai diversi" (Statera, 1996, p. 54). La prima trattazione compiuta di una teoria dell'alienazione è opera del filosofo tedesco Georg Wilhelm Friedrich Hegel, ma la sua centralità si deve alla specifica dimensione storica che gli viene conferita da Karl Marx: "quel che appare decisivo, del suo contributo, risiede proprio nei termini in cui egli si distacca dall'idealismo hegeliano e quindi negli elementi concettuali che adopera per reimpostare il problema dell'alienazione" (Bonolis, 2007, p. 30). Come si avrà modo di approfondire nel corso di questa trattazione, con la categoria marxiana si fa riferimento ad un rapporto che, in determinate condizioni storico-sociali, viene a stabilirsi tra l'uomo e i prodotti della sua attività lavorativa. Tale rapporto assume per il soggetto le caratteristiche di una estraniamento dal prodotto stesso della sua attività, dal processo lavorativo, da se stessi e dalle relazioni sociali. L'origine di questo rapporto va ricercata nel sistema di produzione capitalistica che rappresenta la condizione necessaria e sufficiente al configurarsi dell'alienazione. Tuttavia, se i rapporti alienati sono una conseguenza inevitabile del sistema capitalistico, il presupporre l'esistenza di una "totalità monolitica" (Gallino, 1969, p. 173) alienata in presenza di tale sistema rende di fatto inutilizzabile la categoria nella ricerca sociologica empirica. La funzione generale di questa attiene, infatti, alla capacità di porre in evidenza la variabilità di certi fenomeni sociali in connessione con altri e la supposizione di una perfetta omogeneità delle strutture sociali in riferimento ad una qualsivoglia variabile elimina il fondamento logico di ogni ricerca che voglia prendere in considerazione la stessa variabile e, anzi, la rende superflua (*ibid.*). Per poter utilizzare il concetto di alienazione all'interno di un'analisi sociologica occorre trasformarne la natura epistemologica da costante in variabile. "Occorre cioè rinunciare alla definizione storico-filosofica dell'alienazione come condizione universale del lavoro nel regime capitalistico e individuare invece alcune dimensioni che possono essere più o meno gravi a seconda delle specifiche condizioni produttive" (Bonazzi, 2008, p. 133). Di tali tentativi si tratterà nel corso di questo capitolo, premettendo, tuttavia che molte di queste proposte di operativizzazione si rifanno a dimensioni di tipo psico-sociologico piuttosto che strutturale, andando a rilevare il senso o la percezione di alienazione piuttosto che l'alienazione. Come per lo *stress*, dunque, la sociologia sembra aver lasciato il campo alla psicologia per ragioni su cui, tuttavia, potrebbe essere opportuno aprire una riflessione. Da una parte, infatti, la densità e la profondità epistemologica che connotano l'alienazione non sembrano paragonabili alla vaghezza e all'autonomia teorica di cui, in buona sostanza, gode lo *stress*. D'altra parte, come si è detto, l'alienazione porta con sé una eredità storica che, innegabilmente, può condizionare l'opportunità di considerarne l'applicazione in termini empirici. Si potrebbe, infatti, supporre che la sua scomparsa dalle ricerche sulle condizioni di lavoro sia da collegare ai cambiamenti conseguenti all'introduzione di modelli e processi lavorativi legati al post-fordismo e al post-taylorismo. Tali cambiamenti avrebbero determinato il venire meno, oltre che delle caratteristiche lavorative indagabili mediante il concetto di alienazione, di un modo di fare ricerca dichiaratamente inquadrato all'interno della prospettiva marxista di cui, tale concetto sembra essere, a torto o a ragione, patrimonio esclusivo.

Tuttavia, ancora prima di questo cambio di prospettiva, viene segnalato un uso empirico del concetto caratterizzato "da una progressiva accentuazione di aspetti soggettivi o coscienziali (..) del suo contenuto" (Bonazzi, 1964, p. 13) fino al più recente avvicinamento dell'alienazione al burn out: "self-estrangement and lack of

meaning in one's work may provoke a different form of psychic *distress* that more potentially evokes symptoms of burnout" (Powell, 1996, p. 230).

Come nota correttamente Statera, "si può obiettare che, con opportune scale di misurazione è relativamente facile misurare l'aspetto soggettivo dell'alienazione, mentre se si pone l'accento, con Marx, sulla dimensione sociale-strutturale, o si è alienati o non lo si è. Ma nulla vieta, in linea di principio, di misurare gli aspetti oggettivi dell'alienazione nei diversi contesti sociali. Ovviamente, per farlo, è necessario definire precisamente e univocamente le dimensioni del concetto nei diversi contesti, determinarne gli indicatori, sintetizzarli in indici e poi combinarli con gli indici degli aspetti «soggettivi» dell'alienazione" (Statera, 1996, p. 54). La questione così linearmente espressa da Statera manifesta la sua sostenibilità anche in funzione della scelta di procedere alla rilevazione dell'alienazione all'interno di un contesto micro come una azienda, piuttosto che in uno macro quale può essere, ad esempio, un intero sistema sociale⁴². Proseguendo nel corso di questa trattazione si tratteranno, dunque, i presupposti teorici e gli esempi di applicazioni empiriche che possono precisare e giustificare la possibilità di definire operativamente il concetto di alienazione per studiare situazioni di particolare disagio lavorativo. In questo modo sarà possibile provare a stabilire se, effettivamente, sia ancora possibile trovare nella realtà oggettiva fenomeni di cui la teoria dell'alienazione possa rappresentare il rispecchiamento ideale e attraverso i quali possa aprirsi a nuovi orizzonti (cfr. Schaff, 1977, tr. it. 1979, p.25).

2.5 Lavoro e alienazione: nascita e crescita di un concetto

Come premesso, la nozione di alienazione in ambito lavorativo⁴³ è così strettamente identificata con il pensiero Marx che è impossibile avviarne una ricognizione senza prendere origine dai suoi scritti sul tema⁴⁴ (Erikson, 1986).

⁴² Se, infatti, appare abbastanza semplice procedere alla definizione degli indicatori all'interno di un contesto lavorativo, la questione si complica notevolmente nel caso in cui si intenda rilevare il livello di alienazione di un sistema sociale. In quest'ultimo caso si "tratterebbe, in buona sostanza di «misurare» lungo un continuum integrazione-alienazione, la «bontà» di un macro sistema" (Statera, 1996, p. 54) prendendo come riferimento un tipo ideale di sistema sociale enunciato da una teoria o costruito sulla base dei valutazioni espresse dai suoi stessi membri. Tali giudizi, tuttavia, potrebbero non manifestare esigenze diverse da quelle che il sistema è in grado di soddisfare. Si tratta di un problema che potrebbe apparire di non facile risoluzione ma che, tuttavia, non rappresenta una argomentazione sufficiente per rinunciare alla dimensione sociologica del concetto in favore di una sua esclusiva trattazione filosofica.

⁴³ Esula da questo lavoro l'accurata quanto complessa trattazione dell'ampio campo semantico in cui il concetto di "alienazione" estende i suoi margini. Si tratta di un concetto patrimonio di classici quali Durkheim, Weber, Mannheim, Merton, in relazione di contiguità con concetti altrettanto complessi come anomia, burocratizzazione, razionalità. E' indubbio che lo stesso Marx ritenesse il fenomeno dell'alienazione non circoscritto all'ambito lavorativo ma dotato di "una portata più ampia" (Izzo, 1973, p. 37) poiché "non si limita a colpire l'operaio nelle sue funzioni lavorative, ma investe tutta la sua vita, la sua «essenza» umana" (Izzo, 1973, ibid). L'oggetto ben preciso della critica di Marx era, come noto, la società capitalistica e le sue strutture economiche, tuttavia, nei tentativi di operativizzazione del concetto, l'attenzione è stata spostata, piuttosto, sugli esiti disumanizzanti della società industriale avanzata (cfr. le interpretazioni della Scuola di Francoforte), trasformando la categoria da condizione oggettiva a esperienza soggettiva individuale che, non di rado, ha assunto i caratteri della malattia mentale. Altrove, in particolare nella sociologia Nordamericana degli anni '60, l'alienazione è divenuta vittima di una distorsione che ha portato ad intendere il concetto-termine come estraneazione dai principi tipici e condivisi di una società a cui si appartiene e dunque come "mancata integrazione (cfr. Netteler, 1957). In linea con l'impostazione di questo lavoro di tesi dottorale, l'interesse è stato ristretto all'ambito lavorativo dove, peraltro, nel passato sono stati raggiunti i risultati più

La formulazione della teoria contenuta all'interno dei *Manoscritti economico-filosofici del 1844* fa riferimento all'esito di una relazione tra lavoratore e lavoro che coinvolge:

- **il prodotto del lavoro** che si pone come "un oggetto estraneo che esercita un potere su di lui" (Marx, 1975, p. 154);
- **l'attività lavorativa**, che viene percepita come "rivolta contro di lui, indipendente da lui e non appartenente a lui" (*ibid.*);
- **gli altri uomini**, poiché se l'uomo non è in grado di riconoscersi nella propria attività, egli finisce a poco a poco per estraniarsi dai suoi simili;
- **se stesso**, in quanto "un uomo è estraniato dall'altro come ciascuno di loro dall'essenza umana" (*ibid.*, p 156).

L'origine di questo rapporto squilibrato e delle conseguenze che esso comporta è da individuarsi nella proprietà privata dei mezzi di produzione e nella divisione del lavoro⁴⁵. Secondo la prospettiva di Marx il lavoro è ciò che permette all'uomo di esprimersi, la sua caratteristica distintiva, l'espressione più completa delle potenzialità fisiche e

concreti in termini di ricerche empiriche (cfr. Izzo, *ibid*) e dove confluisce anche l'interesse di alcuni filoni di ricerca più recenti (cfr., in particolare, Bacharach, Bamberger, Sonnenstuhl, 2002). Questo anche perché, come già notato, nelle ricerche di sociologia del lavoro il contesto sociale che può condurre all'alienazione è più facilmente isolabile che non qualora si consideri la società nel suo complesso.

⁴⁴ Naturalmente, non è possibile comprendere la riflessione marxiana sull'alienazione senza presupporre la teorizzazione di Hegel sul medesimo argomento. Mentre per Hegel l'alienazione rappresenta una condizione decrementale, destinata a scomparire in virtù dell'inevitabile corso di affermazione della ragione, per Marx si tratta di rapporto incrementale determinato da condizioni storico sociali e, in particolare, dal sistema capitalistico di produzione delle merci. Occorre, tuttavia, rilevare come lo stesso Hegel negli scritti giovanili avesse denunciato la negatività delle condizioni di lavoro all'interno delle fabbriche con parole che sembrano anticipare, nel contenuto, l'analisi marxiana (cfr. Löwith, 1941; tr. it., 1964, p. 428) Tuttavia, tale condizione non viene, almeno nelle opere successive, imputata alle concrete condizioni storico-sociali in cui l'individuo si trova ad operare ma ad un fluire necessario del momento storico destinato a scomparire.

La differenza è ipotizzabile anche relativamente al modo di intendere quella "coscienza degli operai" a cui Hegel fa riferimento nel testo sopracitato. Presupponendo pure (un po' forzatamente) che sia Marx che Hegel intendano in modo simile la presenza di una condizione momentanea di mancanza di coscienza da parte dei lavoratori (in questo scritto Hegel parla di "coscienza abbassata fino all'estrema ottusità") si può certamente notare una completa diversità relativamente al passaggio esperibile nella presa di coscienza. Per Marx si tratta, infatti, di una consapevolezza legata all'appartenenza ad una stessa classe di soggetti (la classe lavoratrice) che, come si dirà più avanti, permette una volta acquisita, di superare la condizione di alienazione attraverso il superamento della società capitalista. Per Hegel, invece, la consapevolezza non rappresenta un mezzo per un altro fine ma un momento necessario all'interno del processo dialettico. Si tratta della differenza tra una presa di coscienza idealista e una presa di coscienza materialista.

⁴⁵ Sebbene, come Marx chiarisce, "la proprietà privata è quindi il prodotto, il risultato, la conseguenza necessaria del lavoro alienato, del rapporto esteriore dell'operaio alla natura e a se stesso. La proprietà privata risulta quindi per analisi del concetto del lavoro alienato, cioè dell'uomo alienato, del lavoro estraniato, della vita estraniata, dell'uomo estraniato. Abbiamo tratto, è vero, il concetto di lavoro alienato (di vita alienata) dall'economia politica come risultato del movimento della proprietà privata. Ma nell'analisi di questo concetto risulta chiaro che se la proprietà privata appare come fondamento e causa del lavoro alienato, è piuttosto una conseguenza di quest'ultimo, allo stesso modo che gli dei originariamente non sono la causa ma l'effetto dello smarrimento dell'intelletto umano. Più tardi questo rapporto si trasforma in una azione reciproca.

Soltanto al punto culminante dello sviluppo della proprietà privata si rivela di nuovo questo suo segreto, cioè da un lato che essa è il prodotto del lavoro alienato e dall'altro che essa è il mezzo mediante cui il lavoro si aliena, la realizzazione di questa alienazione (Marx, 1975, pp. 157-158).

mentali: "Il lavoro è un processo che avviene tra l'uomo e la natura, in cui l'uomo media, regola e controlla con la sua azione il ricambio organico tra sé e la natura (...) Egli pone in movimento le forze naturali che appartengono al suo corpo, braccia e gambe, mani e testa, per far suoi i materiali della natura dando loro una forma utile alla sua vita (...) Noi supponiamo il lavoro in una forma appartenente esclusivamente all'uomo (Marx, 1867, tr. it 1974, pp.210-211)". Hannah Arendt ha definito questa concezione "the seemingly blasphemous notion of Marx that labor (and not God) created man or that labor (and not reason) distinguish man from other animals." (1958, p. 86, cit. in Erikson, 1986, p.1). «Per Marx l'uomo diviene uomo, diviene vivo attraverso il lavoro, poiché attraverso il lavoro si libera dal suo isolamento e diventa un essere sociale e co-operativo e così conosce se stesso e attraverso il lavoro ha pure la possibilità di trasformare la natura» (Marcuse, 1941; tr. it. 1966, p.177).

Nella società capitalista, però, il lavoro perde questo carattere naturale e si trasforma in lavoro alienato, privo di significato, da attività potenzialmente libera e gratificante si tramuta in attività forzata e imposta dall'alto in cui l'individuo non riconosce più se stesso: "nelle condizioni della proprietà privata la mia individualità è alienata al punto che questa attività mi è odiosa, è per me un tormento, è solo la parvenza di una attività ed è pertanto anche soltanto una attività estorta ed impostami soltanto da un accidente bisogno esteriore e non da un bisogno necessario interiore" (Marx, 1844, cit. in Musto, 2010, p. 32). Con la nascita della proprietà privata e l'affermarsi del capitalismo il lavoro non è più espressione delle potenzialità umane: "il lavoro è alienato in quanto ha cessato di essere parte della natura del lavoratore" (Fromm, 1961; tr. it. 1973, p. 126).

L'alienazione, dunque, si presenta in connessione con l'organizzazione del lavoro all'interno della società capitalistica: il processo lavorativo è frazionato in operazioni specifiche e settoriali, riducendosi ad una funzione specialistica che si ripete in maniera meccanica. "L'alienazione non è uno stato, è un processo attraverso il quale si frantumano le attività come tante sfere indipendenti nel tempo stesso in cui esse sono tutte sottomesse ad un unico schema produttivo" (Lefort, 1955, tr. it. 1973, p. 171). Date queste premesse risulta evidente come il superamento dell'alienazione possa avvenire, secondo Marx, soltanto attraverso la soppressione del capitalismo e la nascita di una nuova società in cui ogni individuo cessi di essere un'orrenda mostruosità e diventi un essere umano pienamente sviluppato creando le condizioni per una nuova forma di vita sociale.

2.5.1 Alienazione e anomia nella grande industria italiana: la ricerca di Giuseppe Bonazzi

All'interno dell'ottica marxista si muove la ricerca condotta dal sociologo Giuseppe Bonazzi alla Fiat di Torino nel 1964. Come vedremo più dettagliatamente, in questo caso, il riferimento teorico implica una precisa *weltauschauung*: l'alienazione è un prodotto della società capitalista e l'indagine sui fattori che la causano serve a fornire alla classe operaia uno strumento di consapevolezza per la "resistenza e la riscossa" (Foa, 1964, p. 6)⁴⁶. Tuttavia Bonazzi è consapevole che per poter rendere esplicativo il

⁴⁶ Come è stato notato nell'introduzione di questa trattazione sull'alienazione, probabilmente, proprio in virtù della profonda connotazione ideologica del concetto, il venir meno di un modo di fare ricerca dichiaratamente inquadrato nell'ottica marxista ha contribuito a causare la scomparsa dell'uso dell'alienazione quale variabile esplicativa delle condizioni lavorative. Tuttavia, l'intento di chi scrive è quello di comprendere se il concetto di alienazione possa ancora essere fecondamente utilizzato nella spiegazione di situazioni di disagio di alcuni

concetto, occorre trasformare la sua natura epistemologica da una costante in una variabile. "Occorre cioè rinunciare alla definizione storico-filosofica dell'alienazione come condizione universale del lavoro nel regime capitalistico e individuare invece alcune dimensioni che possono essere più o meno gravi a seconda delle specifiche condizioni produttive" (Bonazzi, 2008, p. 133).

Nella premessa riferisce, dunque, di essere mosso dall'esigenza di precisare i confini semantici del concetto: "che il nostro tempo sia caratterizzato da un dilagare di fenomeni di alienazione è cosa indubbia; ma detto questo appare subito necessario procedere ad una rigorosa precisazione del concetto non solo per individuarne i vari usi che se ne sono fatti, ma soprattutto per ricercarne l'accezione più efficace come strumento di indagine in un approccio sociologico alla nostra società" (Bonazzi, 1964, p.9). L'autore riprende, quindi, la distinzione tra alienazione oggettiva e alienazione soggettiva proiettando, tuttavia, all'esterno i confini di quest'ultima: con la prima accezione, si fa riferimento alle «condizioni reali e concrete del lavoro in una società capitalistica» (*ibid.*, p.25) e, più nello specifico, all'estraniamento dal prodotto, alla limitazione dell'iniziativa personale, alle forme di lavoro parcellizzato, con la seconda, invece, si intende "la condizione di quei lavoratori e, più in generale, di quelle persone inserite ideologicamente nel sistema capitalistico e che si identificano con esso. Questa identificazione è fatta in primo luogo sul piano delle convinzioni politiche ma si estende anche ai valori, alle norme, ai gusti, agli atteggiamenti generali che caratterizzano la personalità umana; essa nasce nell'ambiente di lavoro e si prolunga nel tempo libero" (*ibid.*, p. 25). La concettualizzazione della dimensione soggettiva si basa esplicitamente sull'assunzione di un punto di vista di classe ed è da intendersi come rifiuto dei valori della classe sociale di appartenenza. Secondo lo stesso punto di vista, la ricerca concettualizza i correlati sociali dell'alienazione ovvero l'anomia, nella forma della non accettazione dei valori capitalistici, e l'autoritarismo, nelle componenti dell'aggressione, della sottomissione autoritaria, della superstizione e del cinismo.

Questo assunto conduce Bonazzi a ritenere che l'alienazione soggettiva rappresenti la mancanza di coscienza della propria condizione di alienato e si ponga, dunque, come una *possibilità* che può realizzarsi in maggiore o minore misura a seconda di determinate circostanze⁴⁷.

Particolarmente degno di nota l'ingegno metodologico con cui il sociologo affronta il problema del campionamento. Occorre premettere che Bonazzi sceglie la Fiat perché, oltre a rappresentare un modello significativo di tutta la realtà capitalistica italiana, è anche un caso anomalo nel panorama delle lotte operaie dove per decenni le rivendicazioni sindacali hanno fatto fatica a trovare il consenso degli operai. Un contesto molto adatto, quindi, per controllare le sue ipotesi sugli effetti alienanti della società capitalistica.

Per mettere alla prova dei dati la particolare prospettiva teorica adottata, il sociologo decide di somministrare il questionario, oltre che ad un campione di operai della Fiat, anche ad un campione di controllo proveniente da quattro aziende torinesi caratterizzate da differenti situazioni sindacali. Non potendo procedere ad un campionamento casuale a causa della riluttanza della Fiat a fornire gli elenchi dei dipendenti, egli procede ad un campionamento su base residenziale, utilizzando una distribuzione percentuale pubblicata in un rapporto dell'azienda stessa. Non essendo,

particolari contesti lavorativi, muovendosi, piuttosto, all'interno di un modo di fare ricerca più in linea con l'insegnamento weberiano.

⁴⁷ Appare, inoltre, interessante notare come l'assunzione di questa prospettiva comporti una serie di precisazioni relative alla possibilità che un lavoratore possa essere non alienato e non avere comunque una coscienza di classe marxista o che tra i lavoratori coscienti possano egualmente manifestarsi atteggiamenti alienati.

tuttavia, presenti in tale relazione informazioni sufficienti sui residenti fuori dalla città, Bonazzi è obbligato a restringere il campo di indagine ai solo residenti torinesi che rappresentano il 65% dei dipendenti totali. Consapevole del limite, l'autore, evidenzia come sia egualmente possibile farsi una idea, in via ipotetica, delle caratteristiche dei fuori-torino derivandole da coloro che si sono trasferiti in città da poco tempo. Il campionamento del gruppo di controllo non incorre, invece, negli stessi problemi, avendo potuto contare sulla collaborazione delle direzioni aziendali. Il campione, così costruito risulta infine composto da 230 lavoratori della Fiat e 68 lavoratori delle aziende di controllo.

Per il questionario Bonazzi si serve di scale di atteggiamento con modalità di risposta Likert di cui controlla la coerenza rispetto a tutte le dimensioni dell'alienazione, dell'anomia e dell'autoritarismo individuate.

I dettagliati risultati della ricerca, che forniscono un quadro della condizione di alienazione e anomia della classe operaia, confermano alcuni assunti classici della relazione lavoro-alienazione. In particolare, emerge come siano i lavoratori meno qualificati - manovali, fattorini, uscieri - a risentire maggiormente degli effetti alienanti, mentre i tecnici - attrezzisti, collaudatori, aggiustatori - si collocano su livelli molto più bassi di alienazione.

Sebbene la ricerca sia animata dalla volontà di fornire una interpretazione della società utile alla lotta operaia, Bonazzi non ne trascura mai il rigore metodologico. Naturalmente, proprio la prospettiva teorica adottata comporta una particolare declinazione empirica del concetto di alienazione e delle sue relazioni con le altre variabili oggetto di studio. Nel proseguimento di questa trattazione si mostreranno differenti esempi di riflessione e di ricerca volti, comunque, a precisare i confini semantici del concetto e specificarne le dimensioni all'interno di contesti lavorativi.

2.5.2 Una proposta di definizione operativa del concetto: alienazione e aspettative in Melvin Seeman

Tra i contributi riguardanti la declinazione empirica dell'alienazione, desta particolare interesse la proposta di precisazione metodologica operata da Melvin Seeman (1959).

Una caratteristica di questa riflessione è quella di concentrarsi quasi esclusivamente sulla componente soggettiva dell'alienazione, attribuendo scarsa importanza al contesto sociale e riducendo il problema in termini psicologici o, al massimo, di psicologia sociale.

L'idea di Seeman è che l'alienazione possa essere meglio compresa se viene trattata "dal punto di vista personale, di chi agisce socialmente" (1959; tr. it., 1973, p. 238), come conseguenza delle aspettative dell'individuo. Attraverso un'accurata ricognizione della letteratura esistente, Seeman propone una scomposizione del concetto in cinque dimensioni: mancanza di potere, mancanza di significati, mancanza di norme, isolamento, estraniamento da sé.

2.5.2.1 La mancanza di potere

Come precisa l'autore, si tratta della componente che trae direttamente spunto dall'opera di Marx e che rappresenta la condizione del lavoratore nella società capitalistica, "alienato nella misura in cui la prerogativa e i mezzi della decisione vengono espropriati da parte degli imprenditori che comandano" (Seeman, *ibid*). Come notano Gerth e Mill, questo tipo di alienazione diviene, nella prospettiva weberiana, un caso di una tendenza universale: "il soldato moderno è parimenti «separato» dai mezzi di violenza, lo scienziato dai mezzi di ricerca, il funzionario statale dai mezzi di

amministrazione" (1946, cit. in Izzo, 1973)⁴⁸. Secondo Melvin questa componente può essere ridefinita come "*l'aspettativa o la probabilità secondo l'individuo che il suo comportamento non possa determinare il verificarsi o il consolidarsi dei risultati che egli cerca di raggiungere*" (Seeman, 1959; tr. it., 1973, p. 239, corsivo nel testo). Come dichiara esplicitamente l'autore, questa dimensione differisce da quella marxiana perché non prende in considerazione la mancanza di potere dal punto di vista delle condizioni oggettive della società ma considera semplicemente la mancanza di potere come ciò che un individuo si aspetta. Per questo motivo, la dimensione viene avvicinata alla nozione, sviluppata da Rotter, di «controllo interno dei rinforzi», intesa come propensione dell'individuo a ritenere che gli eventi che accadono nella sua vita siano tendenzialmente imputabili alle proprie capacità e abilità, contrapposta a quella di «controllo esterno», per cui si è portati a credere che le situazioni siano imprevedibili e dipendenti dal caso. E' assolutamente palese la distanza che separa questa enunciazione dalla formulazione di Marx dell'estraniamento dal prodotto e dall'attività lavorativa da cui, stando a quanto dichiarato da Seeman, la categoria della mancanza di potere, dovrebbe, almeno, trarre origine. E', inoltre, altrettanto evidente la prospettiva psicologica, piuttosto che socio-psicologica: ne rappresenta dimostrazione il fatto che il *locus of control* è uno degli elementi inclusi nei modelli di rilevazione dello stress lavorativo di matrice più strettamente psicologica (cfr. a tal proposito, cap. 1).

2.5.2.2. La mancanza di significati

Questa dimensione dell'alienazione è riferibile alla sensazione dell'individuo circa la sua comprensione degli eventi in cui è attivamente inserito (...), *quando non si riscontrano nell'individuo i requisiti minimi per la chiarezza nel prendere decisioni*" (Seeman, 1959; tr. it. 1973, p. 242, corsivo nel testo). L'autore deriva questo significato, in particolare, dagli scritti di Mannheim sull'aumento della «razionalità funzionale», che causa nei membri di una società una perdita della capacità di agire in base alla comprensione delle relazioni tra gli avvenimenti. La razionalità funzionale, opposto di quella sostanziale, rappresenta soltanto la migliore organizzazione per raggiungere un dato fine, senza alcun esame critico dell'attività che si sta compiendo (cfr. Mannheim 1954; tr. it. 1959). In questa condizione appaiono chiaramente i due aspetti, oggettivo e soggettivo, dell'alienazione: nel primo aspetto l'alienazione si presenta come impotenza, nel secondo come incomprendimento (Bonazzi, 1964).

2.5.2.3. La mancanza di norme

Questa componente fa riferimento ad una situazione in cui vi è "*un alto grado di aspettativa che per raggiungere determinate mete siano necessari comportamenti socialmente disapprovati*" (Seeman, 1959; tr. it. 1973, p. 245, corsivo nel testo). Appare evidente il riferimento alla teoria dell'anomia formulata da Merton, ovvero a quella situazione che sopravviene nel caso in cui le mete culturali, ovvero "gli elementi di una struttura sociale o culturale che si presentano come obiettivi legittimi per tutti i membri della società o anche per membri della società che abbiano posizioni sociali diverse" e i mezzi istituzionali, ossia "gli elementi che definiscono, regolano e controllano i modi accettabili secondo cui le mete possono venir raggiunte (Merton 1968; tr. it., 2000, pp. 299-300), vengano a trovarsi in uno stato di discrasia. Questo processo determina l'innescarsi di una pressione anomica che genera comportamenti

⁴⁸ In questo caso, in realtà, Weber fa riferimento al fatto che la serie esemplifica la generale tendenza verso la burocratizzazione (cfr. *ibid.*).

devianti. In questa componente, dunque, l'alienazione viene concettualizzata al polo opposto dell'integrazione, come estraneazione dai principi sociali comunemente condivisi.

2.5.2.4. L'isolamento

Si tratta della dimensione inerente l'attribuzione "*di uno scarso valore alle ricompense relative alle mete o alle convinzioni che per loro caratteristica sono valutate invece molto nella loro specifica società*" (Seeman, 1959; tr. it. 1973, p. 246, corsivo nel testo). L'autore precisa che la dimensione proviene dalla scala di Nettler (1957) che intende l'alienazione come "sensazione di estraniamento dalla società" rilevabile attraverso domande tese a individuare il grado di accettazione dei principi più tipici della società americana. La componente sembra, in questo caso, direttamente collegata a quella dell'anomia, in particolare a quella concettualizzazione dell'anomia come categoria mentale, formulata da McIver e citata da Merton, (1968; tr. it., 2000) tra le cui specificazioni compare, appunto, l'isolamento.

2.5.2.5. L'estraniamento da sé

Seeman riprende questa componente da quella forma di esperienza per la quale una persona conosce se stesso come uno straniero (Fromm, 1959) ridefinendola, nei termini di una aspettativa, come "il grado di dipendenza di un determinato comportamento da ricompense future che si prevedono" (Seeman, *ibid*). Questa dimensione è quella che, più specificatamente potrebbe essere riconducibile all'autoalienazione di Marx. Alcune trattazioni della teoria danno rilievo ad una ripartizione volta a suddividere il fenomeno dell'alienazione in due componenti connesse ma non equivalenti. La prima condizione, quella dell'alienazione propriamente detta, ha che fare con una relazione *oggettiva* che riguarda l'estraniamento dai prodotti del lavoro e dalla stessa attività lavorativa e che ha una natura indipendente dalla valutazione cognitiva che può darne il soggetto. Nel secondo caso, definito di autoalienazione, si fa, invece, riferimento ad una relazione *soggettiva* che si configura come estraneazione dell'uomo dagli altri uomini, da se stesso, dalla società e che include le esperienze e i sentimenti provati dal soggetto. Questa ripartizione è tesa a sottolineare come l'alienazione si configuri quale processo crescente e estensivo: l'operaio non è estraniato solo dal prodotto finito del suo lavoro, ma dalla sua stessa attività lavorativa che non gli appartiene; estraniarsi dall'attività lavorativa significa perdere la propria essenza di uomo che si realizza attraverso di essa e comporta pertanto estraniamento da sé e dalla propria umanità. L'alienazione soggettiva nasce, dunque, come conseguenza dell'alienazione oggettiva.

La corretta definizione del processo di autoalienazione appare di particolare rilevanza in virtù di una certa tendenza ad associare l'alienazione tout court all'autoalienazione e a spiegare quest'ultima attraverso riferimenti alla natura essenziale dell'uomo. Tale prospettiva fa riferimento, in particolare, alle elaborazioni della categoria sviluppate all'interno della prospettiva esistenzialista. In questo caso, viene contestato da autori che si muovono in una prospettiva marxista "più ortodossa", il medesimo errore commesso da Feuerbach⁴⁹ a proposito della religione, ovvero la ricerca di una

⁴⁹ Pur riconoscendo il suo grande contributo nello sviluppo della teoria dell'alienazione, Marx rimprovera a Feuerbach di aver opposto all'idealismo hegeliano una concezione naturalistica che non riesce a concepire la capacità dell'uomo di agire e modificare il mondo. Feuerbach, infatti, avrebbe messo correttamente in luce come la religione sia un'altra forma e un altro modo dell'alienazione umana ma non avrebbe risolto il problema di capire perché l'uomo crea la

spiegazione esterna alle condizioni storico-sociali: "si può parlare in una maniera pienamente sensata di estranietà e di estraniamento nei confronti di ciò che egli è in realtà paragonato a ciò che egli vorrebbe essere. (...) Così la intende Marx (...) [ovvero] come alienazione della pratica lavorativa quale non realizzazione delle attese e delle ambizioni (...) che l'uomo connette alla propria persona. Tizio, ad esempio, ha inclinazioni artistiche ed è costretto, invece, per guadagnarsi da vivere, ad arrabattarsi come imbrattacarte, una situazione queste che egli vivrà come perdita della sua «vera» vita (...) Abbiamo dato una formulazione sensata, razionale, della tesi dell'alienazione dal proprio io e per comprenderla non è affatto necessario perdersi in tante sottigliezze antropologiche né, per poter rispondere al quesito di quando l'uomo reputi «soddisfatta» la sua vita e viva all'unisono col proprio io, si richiede che si debba possedere una previa immagine dell'«essenza dell'uomo» o della «natura umana». A tal fine occorrono più conoscenze psicologiche e sociologiche che pedanterie metafisiche" (Schaff, 1977; tr. it. 1979, pp. 121-122).

2.5.3 Alienazione, lavoro e conseguenze sociali: la riflessione di Seeman

Proprio l'ultima categoria viene, da Seeman, resa operativa in ambito lavorativo in un saggio successivo. (Seeman, 1967; tr. it. 1973). Nell'articolo, l'autore prende criticamente in esame il tema della "generalità dell'alienazione", secondo cui gli effetti della alienazione si estendono al di fuori della sfera professionale e incidono sulla vita sociale aumentando, per esempio, il pregiudizio etnico, il disinteresse per la politica o una visione anomica della vita. Sulla base di una ricognizione di precedenti ricerche e di una analisi di dati raccolti su un campione casuale di lavoratori di Malmö⁵⁰, Seeman cerca di controllare le condizioni di validità e i limiti di applicabilità di questa ipotesi.

Per rilevare il lavoro alienato, definito come "lavoro che non fornisce alcuna soddisfazione intrinseca" (*ibid.*, p. 273) si serve delle domande del questionario di Blauner, che, come si mostrerà tra poco, sono formulate proprio sulla base della sua concettualizzazione dell'alienazione. Per quanto concerne i "correlati dell'alienazione", l'autore utilizza di una serie di batterie di domande con modalità di risposta nella formulazione Likert, riferite ai temi esterni presi in esame: pregiudizio etnico, coscienza politica, atteggiamento di mobilità, anomia. L'analisi dei dati si compone, sostanzialmente, di correlazioni tra i punteggi ottenuti sui vari indici e di tabelle di contingenza bi e trivariate⁵¹.

Nelle sue conclusioni, egli dichiara di essere riuscito a trovare poche prove a sostegno della tesi secondo cui il lavoro alienato implica conseguenze generalizzate che si estendono ad altri campi della realtà sociale. Tuttavia, non chiude la porta alla possibilità che la relazione sia oscurata dal particolare sistema sociale svedese, che le conseguenze prese in esame rappresentino un elenco parziale o che si manifestino con effetti a lunga scadenza non rilevabili dall'attuale metodo. Indipendentemente dalla discutibilità delle scelte operative, anche in relazione ai risultati emersi,⁵² quel che

religione, alienandosi in un dio immaginario. Secondo Marx occorre comprendere che anche la religione è un prodotto sociale e che alla base dell'alienazione religiosa c'è quella economica.

⁵⁰ "E' stato estratto a sorte nel registro ufficiale della popolazione un campione di uomini di età compresa tra i venti ed i settantanove anni e sono stati intervistati complessivamente 558 lavoratori" (cfr. Seeman, 1967; tr. it., 1973, p. 274).

⁵¹ Senza, naturalmente, dimenticare che l'articolo è del 1967 quando l'attuale disponibilità di sofisticati strumenti per l'analisi dei dati era ancora ben lontana.

⁵² Appare, in particolare, discutibile la scelta di limitare il campo semantico del concetto di alienazione all'insoddisfazione intrinseca pretendendo poi di spiegare, attraverso di questa, posizioni individuali su questioni sociali di elevata complessità.

appare interessante rilevare soprattutto in funzione dell'esplorazione degli usi empirici del concetto di alienazione, sono le implicazioni connesse alla definizione operativa che emergono nella ricerca. In particolare, appare fondata la critica relativa alla riduzione dell'alienazione alla sua sola componente soggettiva e cosciente (cfr. Izzo, 1973, p. 222), senza fare alcun riferimento ad aspetti maggiormente attinenti al lavoro svolto. Anche la dimensione del controllo sul ritmo del processo di lavoro è rilevata in maniera molto generica, chiedendone al soggetto una esplicita valutazione.

2.5.4 La declinazione lavorativa della prospettiva di Seeman: Alienazione e libertà in Robert Blauner

Come già anticipato, la specificazione delle dimensioni del concetto di alienazione operata da Seeman viene ripresa⁵³ e applicata in ambito lavorativo da Robert Blauner in *Alienation and Freedom*. Già nell'introduzione, egli dichiara di adottare il punto di vista di Marx, riconoscendo la distinzione tra una componente oggettiva (mancanza di potere, assenza di significato) e una soggettiva dell'alienazione (senso di isolamento, auto estraniamento)⁵⁴. Rispetto alla prospettiva marxista, tuttavia, un notevole elemento di differenziazione – e di novità – risiede nel considerare l'alienazione non come una caratteristica inevitabile della società capitalistica ma come un effetto di fasi dello sviluppo della tecnologia industriale. In questo modo, pur considerando il contesto lavorativo come fattore originante l'alienazione, si assume che questo possa incidere in modi diversi. Per Blauner, dunque, il grado di alienazione dipende fortemente dalle differenze strutturali, tecnologiche e organizzative tra i vari settori produttivi. La valutazione del grado di alienazione richiede necessariamente che si consideri l'industria in cui il lavoratore opera, poiché "le condizioni di lavoro e di vita sono assai differenti nei vari contesti industriali" (*ibid.*, p.81) ed ogni singola industria rappresenta un'unità organizzativa, sociale ed economica a se stante. D'altra parte, si tratta di una scelta obbligatoria nel caso in cui si voglia rendere l'uso empirico del concetto proficuo per la conoscenza scientifica. Come è stato precedentemente notato "l'esistenza di una totalità monolitica di rapporti alienanti paralizzerebbe (...) e invero renderebbe superflua ogni ricerca sociologica" (Gallino, 1969, p. 173). In questo caso, l'apprezzabile elemento rilevante risiede nel tentativo di mantenimento della dimensione più propriamente sociologica ed "oggettiva" del concetto di alienazione.

L'analisi comparata⁵⁵ compiuta da Blauner riguarda quattro settori dell'industria statunitense - automobilistico, tessile, chimico e tipografico - caratterizzati da uno specifico apparato tecnologico e organizzativo. Con il termine "tecnologia" l'autore si riferisce "al complesso degli oggetti fisici e delle operazioni tecniche (sia manuali sia meccaniche) impiegati nella produzione dei beni e dei servizi di una industria. Tecnologia significa in primo luogo il sistema di macchine e il livello di meccanizzazione, ma include anche le conoscenze tecniche e le abilità meccaniche implicate nella

⁵³ Rispetto alla formulazione originale di Seeman, Blauner, dovendo rendere operativo il concetto in un ambito circoscritto, aggrega l'anomia nella unica dimensione dell'isolamento.

⁵⁴ Così commenta Blauner a proposito di Marx: "Nelle sue prime analisi del lavoro alienato Karl Marx utilizzò un approccio multidimensionale al problema, distinguendo gli aspetti economici, psicologici, sociologici e filosofici dell'alienazione. Nei Manoscritti Economico-Filosofici del 1844 il giovane Marx analizzò il modo in cui le istituzioni del capitalismo, la proprietà privata, l'economia di mercato, il denaro alienavano il lavoratore dal prodotto del suo lavoro, dagli altri esseri umani e dalla sua stessa natura di uomo. La connessione tra alcune categorie marxiane e quelle utilizzate in questo studio mi sembra evidente." (Blauner, 1964; tr. it., 1971, p. 58).

⁵⁵ Blauner utilizza dati statistici raccolti da Elmo Roper nel 1947, integrati con dati raccolti nel 1950 e con interviste da lui effettuate durante la sua esperienza diretta di lavoro in fabbrica.

produzione" (Blauner, 1964; tr. it., 1971, pp. 45-46). L'ipotesi dell'autore è che le variazioni nella tecnologia comportino variazioni non solo nella struttura del lavoro ma anche nel livello di costrizione lavorativa perché la tecnologia influisce sul livello di controllo verso il lavoro e l'ambiente di lavoro, definisce il grado di integrazione del sistema lavorativo, incide sulle dimensioni degli impianti industriali.

"Si ha alienazione quando i lavoratori non sono in grado di controllare i processi di lavoro in cui sono inseriti, di individuare il senso e la funzione delle operazioni che svolgono in modo da collegarle con il sistema di organizzazione della produzione, di appartenere a comunità industriali integrate, e quando non riescono a trovare nell'attività lavorativa una possibilità di auto espressione" (*ibid.*, pp.57-58).

La specificazione del concetto viene svolta da Blauner mediante la scomposizione analitica dell'alienazione in quattro dimensioni.

2.5.4.1 Alienazione per mancanza di potere e di controllo

"Una persona non ha potere quando è un oggetto controllato e manipolato da altre persone o da un sistema impersonale (come la tecnologia)" (*ibid.*, p. 58). Come nell'interpretazione di Marx, alla base dell'alienazione per mancanza di potere e di controllo si pone la frattura esistente tra lavoratore e prodotto del suo lavoro. Tale frattura riguarda:

- la separazione dal prodotto del lavoro e dalla proprietà dei mezzi di produzione;
- l'impossibilità di influenzare le politiche manageriali;
- l'assenza di controllo sul mercato del lavoro;
- l'assenza di controllo sul processo lavorativo.

Blauner sofferma la sua attenzione sul terzo e sul quarto di questi aspetti e la sua scelta, seppure teoricamente orientata, assume carattere metodologico. Per l'autore, infatti, la prima e la seconda forma di mancanza di potere e controllo rappresentano, per così dire, delle "costanti" delle relazioni industriali moderne e, pertanto, sono gli stessi lavoratori a non sviluppare aspettative in tale direzione. La terza e la quarta sono, invece, variabili dei contesti lavorativi e dunque, proficuamente indagabili per il controllo dell'ipotesi.

L'assenza di controllo sul mercato del lavoro incide direttamente sul bisogno intrinseco della stabilità del posto del lavoro. Secondo Blauner, poiché non tutte le imprese perseguono la stessa politica in relazione alla stabilizzazione lavorativa, la "sicurezza del posto" assume cruciale importanza "nel determinare le valutazioni operaie di certe mansioni o aziende" (*ibid.*, p. 63). È, tuttavia, l'assenza del controllo sul processo lavorativo che viene considerata come il cuore di questa dimensione dell'alienazione, soprattutto, in riferimento all'ipotesi relativa all'importanza della tecnologia nella determinazione del livello di alienazione. Ogni lavoratore ha bisogno di poter esercitare un controllo sulle macchine per evitare di essere sottoposto al loro comando. Tale controllo trova indicatori concreti nel:

- *ritmo*, inteso come possibilità di lavorare secondo un ritmo stabilito, almeno in una certa misura, dal lavoratore stesso, che permetta una gestione autonoma del tempo di lavoro. Il controllo sui ritmi si accompagna ad una certa libertà di controllare le quantità da produrre;
- *libertà di movimento* quale possibilità di lavorare in condizioni che non rappresentino costrizione fisica;

- *qualità*, ovvero opportunità di svolgere un lavoro qualitativamente soddisfacente, che permetta di sviluppare le proprie capacità e mettere in campo le proprie competenze;
- *tecniche*, quali insieme delle pratiche utilizzate nella gestione del proprio lavoro e rispetto alle quali il lavoratore dovrebbe poter esercitare un margine di libertà.

La carenza questi aspetti del controllo comporta ripercussioni sul livello complessivo di alienazione.

Appare, infine, importante sottolineare come questa specifica dimensione mostri notevoli margini di contatto con gli aspetti rilevati dal *job strain model*.

2.5.4.2 Alienazione per assenza di significato

L'assenza di significato rappresenta la seconda dimensione dell'alienazione e fa riferimento alla impossibilità di comprendere la funzione della propria attività all'interno dell'organizzazione lavorativa. Si tratta di quella frattura parte/tutto già messa in luce da Marx nei termini della frammentazione produttiva che si determina quando un lavoratore non riesce a comprendere quale sia il quadro generale degli scopi perseguiti dall'impresa e quali siano le relazioni che intercorrono fra le varie attività. Anche in questo caso si tratta di una variabile che dipende da fattori tecnologici e organizzativi. In generale il significato del proprio lavoro aumenta se si lavora su un prodotto che è (cfr. Bonazzi, 2008, p. 134):

- unico piuttosto che standardizzato;
- completo piuttosto che parcellizzato;
- che consenta una visione globale del processo produttivo.

2.5.4.3 Alienazione sociale (isolamento)

La terza componente dell'alienazione unisce le dimensioni seemaniane della mancanza di norme (anomia) e dell'isolamento: "una comunità industriale è costituita da una serie di relazioni sociali derivate da una certa organizzazione del lavoro e valutate positivamente dai membri della società. Per molti operai la fabbrica nel suo complesso è una comunità, un centro di appartenenza ed identificazione, ciò che riduce il senso di isolamento. (...) Molti hanno sostenuto che i rapporti umani nella comunità di fabbrica sono al centro della possibilità di sostenere un lavoro per altri versi alienante" (Blauner 1964; tr. it., 1971, p. 69). Si tratta dunque di una dimensione dell'alienazione che identifica una spaccatura tra individuo e società, allargando i suoi confini dal contesto lavorativo al contesto sociale. La conseguenza dell'alienazione è l'isolamento, ovvero la mancanza di un senso di appartenenza alla comunità lavorativa e sociale. Tale componente appare direttamente collegata alla alienazione per assenza di significato e riferibile ad una condizione in cui il lavoratore viene considerato esclusivamente per la mansione che svolge, senza alcun riconoscimento per il contributo personale. Anche in questo caso è evidente l'influenza di Marx nella "estrazione dagli altri uomini, dall'umanità", soprattutto se si tengono in conto gli aspetti relazionali che vengono necessariamente implicati. Tuttavia, in Marx, l'alienazione da altri lavoratori è una costante intrinseca al rapporto capitale-lavoro e non viene considerata negli aspetti riguardanti le interazioni, anche lavorative, che i lavoratori stabiliscono fra loro. Blauner, trasformandola in una variabile che può assumere diversi livelli in funzione del tipo di lavoro e di tecnologia impiegata, considera gli aspetti che possono favorire o ostacolare le relazioni lavorative.

2.5.4.4 Alienazione per autoestraniazione

L'autoestraniazione rappresenta la "dimensione più soggettiva della fenomenologia dell'alienazione operaia proposta da Blauner" (Bonazzi, 2008, p. 134). In particolare, questa dimensione esprime una profonda discrasia fra il lavoro attuale e le proprie aspettative di realizzazione e si manifesta come "una consapevolezza esasperata del tempo, una frattura fra l'attività presente e la realizzazione di sé in un altro momento" (Blauner 1964; tr. it., 1971, p. 72).

In questa situazione, l'attività lavorativa si pone unicamente come un mero strumento di soddisfazione di bisogni estrinseci o di raggiungimento di mete alternative. Poiché le proprie prospettive si collocano nel futuro, il sentimento che emerge è quello del distacco e del disinteresse per il proprio lavoro.

2.5.4.5 I risultati dell'analisi di Blauner: alcune riflessioni

Le evidenze a cui giunge Blauner confermano come i contesti lavorativi e gli apparati tecnologici impiegati siano connessi con le situazioni di alienazione. Nell'industria automobilistica, organizzata secondo la logica della catena di montaggio, l'operaio è costretto a seguire rigidamente i ritmi di lavoro imposti dalla macchina ed è spesso isolato dai suoi colleghi. Anche nell'industria tessile, altamente meccanizzata, prevale una condizione di assoluta dipendenza del lavoro umano da quello meccanico e il potere discrezionale dell'operaio è ridotto al minimo.

Nell'industria chimica, invece, si attua un tipo di lavoro di squadra basato sulla capacità dei soggetti di cooperare e di condividere informazioni. Nell'industria tipografica, infine, le mansioni sono altamente qualificate, il livello di discrezionalità del singolo è piuttosto elevato e i sentimenti di soddisfazione e di orgoglio professionale sono abbastanza spiccati.

La ricerca di Blauner ha, dunque, il rilevante merito di aver conferito importanza alla riflessione metodologica sull'alienazione lavorativa, mettendone in evidenza la natura di variabile e definendone operativamente delle possibili dimensioni. Ha, inoltre, mantenuto l'originaria relazione con gli aspetti "oggettivi" del lavoro, fornendo una interpretazione della variabilità del fenomeno all'interno di sistemi caratterizzati da differenti livelli di tecnologia.

Occorre tuttavia chiedersi, come fa Edwards nel suo modello (1979), se lo sviluppo tecnologico non rappresenti una delle fasi del controllo che i sistemi di produzione capitalistica mettono in atto nei confronti della forza lavoro. Queste fasi – controllo diretto, controllo del capo reparto, controllo tecnologico e controllo burocratico –, pur emergendo in una sequenza storica, vengono tutte mantenute all'interno dell'economia moderna, rappresentando perennemente un terreno con cui il tema dell'alienazione lavorativa è destinato a misurarsi.

2.5.5 Alienazione e controllo nelle organizzazioni lavorative in Randy Hodson

I decenni successivi alla pubblicazione di *Alienazione e Libertà* mostrano radicali cambiamenti in molti dei processi lavorativi che Blauner aveva usato come blocchi della sua teoria (Kalleberg, Berg, 1987). Intorno agli anni '80 del secolo scorso, l'ingresso del microprocessore trasforma radicalmente l'organizzazione del lavoro non solo nell'industria tipografica ma in quasi tutto il sistema industriale. Inoltre, la competizione globale sulla produzione di beni impone la necessità di puntare sulla differenziazione e sull'innovazione, dando maggiore peso alle relazioni lavorative e al lavoro di squadra (Hackman, 1990). A questi cambiamenti si accompagna un nuovo interesse per le

strategie che il lavoratore può autonomamente mettere in atto per salvaguardare e rivendicare i propri spazi di autonomia.

Cogliendo la necessità di confrontarsi con queste trasformazioni, Hodson (1996) propone un modello di analisi volto a mostrare come le organizzazioni lavorative possano favorire o ridurre situazioni di alienazione. Il modello da lui costruito opera una sintesi delle riflessioni di Blauner (1964) ed Edwards (1979), unendo l'elemento tecnologico al controllo che l'impresa esercita sui lavoratori.

La tipologia che deriva dalla combinazione di questi due fattori si compone di 5 tipi:

1. *Artigianale (craft)*, in cui l'alto livello di formazione formale e informale conferisce ai lavoratori il controllo giornaliero sulle decisioni;
2. *supervisione diretta (direct supervision)*, dove le decisioni operative vengono prese da un supervisore;
3. *Linea di assemblaggio (assembly line)*, dove le linee di trasporto forniscono direttamente le parti da assemblare ai lavoratori;
4. *Burocratica (burocratic)*, in cui le decisioni giornaliere vengono assunte sulla base di regole codificate;
5. *Partecipazione dei lavoratori (worker participation)*, in cui le sollecitazioni formali dei lavoratori concorrono a determinare il sistema di regole.

La tipologia si sovrappone quasi completamente ai settori lavorativi di Blauner (industria tipografica, industria tessile, industria automobilistica, industria chimica), con un'unica differenza rispetto al settore chimico che viene scomposto nelle organizzazioni burocratica e partecipata. In contrasto con la previsione di Blauner, infatti, i nuovi posti di lavoro si sono sviluppati poco in funzione del processo lavorativo continuo mentre le organizzazioni lavorative basate sul controllo partecipato o burocratico rappresentano una vera innovazione.

La costruzione delle variabili dipendenti avviene, invece, dividendo l'esperienza lavorativa in due macrogruppi:

- *Gli aspetti del lavoro legati al compito (task related aspects of work)*, che riguardano la soddisfazione lavorativa, l'orgoglio per il proprio lavoro, il bagaglio di conoscenze che è possibile acquisire, il livello di sforzo richiesto;
- *Gli aspetti del lavoro legati ai colleghi (co-worker related aspects of work)*, in cui sono incluse il sostegno lavorativo, le competenze apprese attraverso lo scambio reciproco, le amicizie sul lavoro.

Questi aspetti rappresentano, di fatto, gli indicatori della presenza o meno di alienazione lavorativa.

Un elemento di particolarità rispetto alle ricerche fino ad ora analizzate risiede nell'utilizzo, quale base dati, di studi etnografici di durata medio-lunga già pubblicati in altri testi. La rigorosa procedura di analisi delle fonti ritenute idonee si sviluppa in due fasi: la prima fase comporta un lungo lavoro di ricerca dei titoli, di lettura delle biografie degli etnografi, di ispezione di scaffali di biblioteche. In questa prima ricerca vengono selezionati 373 libri, escludendo tutti i testi in cui i dati sono stati raccolti anche attraverso strumenti non etnografici. Nella seconda fase ogni libro viene esaminato nel dettaglio, includendo nella selezione finale solo i testi che rispondono a tre criteri:

1. uso di approcci etnografici di osservazione diretta per un periodo di almeno 6 mesi;
2. focus su una singola organizzazione;
3. focus su un gruppo di lavoratori chiaramente identificati.

Sulla base di questi criteri vengono selezionate 86 etnografie contenenti, complessivamente, 108 casi.

I testi sono stati poi codificati dal gruppo di ricerca per ricavare le variabili attraverso cui controllare come le esperienze lavorative varino all'interno dei tipi di organizzazioni.

I risultati forniscono una parziale conferma delle relazioni rilevate da Blauner all'interno delle industrie da lui analizzate.

Il livello di soddisfazione e di orgoglio lavorativo appare massimo all'interno delle organizzazioni di tipo artigiano e nelle organizzazioni partecipative mentre nelle catene di montaggio e nei sistemi a supervisione diretta dominano i livelli di insoddisfazione maggiore.

A oltre vent'anni dalla ricerca di Blauner, l'indagine di Hodson conferisce nuova linfa alla trattazione empirica dell'alienazione, indagandone la relazione con i livelli di controllo presenti nei diversi modelli organizzativi.

Tuttavia, la ricerca conferma una generale tendenza già evidenziata a considerare l'alienazione come una dimensione psicologica che rischia di diventare sinonimo di insoddisfazione lavorativa. A tal proposito, mentre si ritiene condivisibile la necessità di aggiornare il costrutto con le componenti relative alla percezione delle esperienze lavorative e alle strategie di difesa che i lavoratori possono mettere in campo, ci si chiede se non si rischi di tralasciare componenti più strettamente legate ad aspetti del sistema lavorativo nei cui confronti il lavoratore riesce ad esercitare scarso potere. Come notava lo stesso Blauner, alienazione e libertà sono delle condizioni oggettive che non possono essere modificate in base a semplici atti di volontà e che (...) sono costituite dalla tecnologia, dalle dimensioni dell'azienda, dal contenuto professionale (Bonazzi, 2003, p. 135). Probabilmente si muove in questa direzione il proficuo inserimento degli aspetti relativi alle competenze e all'autonomia che il lavoratore può effettivamente mettere in pratica nel lavoro quali variabili che "may help explain how the forms of work organization influence workers' experiences" (Hodson,1996).

2.5.6 L'attualità del concetto di alienazione

Nella premessa di questa trattazione sono stati esplicitati i dubbi e le difficoltà che accompagnano la scelta di ragionare sulla attualità esplicativa del concetto di alienazione. Da un lato, ci si è chiesti se la sostanziale scomparsa del concetto dalle ricerche, anche da quelle riguardanti l'ambito lavorativo, sia da attribuire ai cambiamenti intervenuti nei sistemi di organizzazione del lavoro che avrebbero determinato il venire meno di quelle situazioni di cui il concetto rappresentava specifica espressione. D'altra parte, considerando l'alienazione come un concetto storicamente connotato, ci si è domandati se fosse, di fatto, impossibile "predicarne la vuotezza" e sostenerne l'uso al di fuori di un modo di fare ricerca dichiaratamente inquadrato nella prospettiva marxista. Occorre tuttavia ricordare come la riflessione sulla proficuità di applicazione del concetto abbia sempre vissuto alterne vicende. Seeman (1983) nota come la nozione estesa di alienazione abbia avuto particolare fortuna negli anni '50-60⁵⁶, abbia perso porta esplicativa nel decennio successivo e sia poi vittoriosamente tornata alla ribalta verso la metà degli anni '70. Tuttavia, nel corso degli anni il concetto si è venuto sempre più discostando dalla connotazione originaria che ne aveva dato Marx, fino ad essere dichiaratamente considerato come sinonimo di uno stato

⁵⁶ In particolare, Seeman fa riferimento a quella nozione di alienazione che è stata utilizzata quale immagine esemplificativa degli esiti disumanizzanti della società industriale avanzata. Come già esplicitato, per gli obiettivi specifici di questo lavoro si è scelto di restringere fortemente il campo alla componente del concetto di alienazione maggiormente legata al suo significato originario e al suo contesto originario, quello lavorativo.

psicologico di malessere lavorativo (Camerino *et al*, 2005)⁵⁷ o come una componente dell'autostima (Goldsmith, Veum, Darity Jr, 1995).

Per Marx l'alienazione è una distorsione del rapporto tra i lavoratori e i prodotti del loro lavoro e/o le attività lavorative ad essi collegate, che si estende anche alla relazione esistente tra i lavoratori e gli altri lavoratori, tra i lavoratori e l'umanità, tra i lavoratori e se stessi. Queste relazioni distorte producono una situazione in cui i lavoratori, piuttosto che trovare l'autorealizzazione nel proprio lavoro, sono dominati dalle merci che producono e vengo svalutati e impoveriti. L'alienazione è legata alla struttura di produzione capitalistica e, in particolare, all'istituto della proprietà privata per cui i mezzi di produzione sono di proprietà esclusiva di coloro che possiedono il capitale. I lavoratori, possedendo solo le proprie capacità produttive, sono costretti a venderle come merci: in questo modo non possono utilizzarle in conformità con i propri desideri ma devono sottostare ai ritmi e alle necessità di un processo già predeterminato.

In un saggio del 1986, Erikson si interroga sull'applicabilità della trattazione marxiana alle moderne logiche lavorative. In particolare Erikson nota che, secondo l'interpretazione di Marx, l'alienazione è più probabile in quei luoghi di lavoro in cui:

- a) i lavoratori sono separati sia dai prodotti del loro lavoro che dai mezzi necessari per produrli;
- b) i soggetti che contribuiscono al processo produttivo non hanno una conoscenza chiara del modello complessivo e del ruolo che essi occupano al suo interno;
- c) il processo lavorativo segue dei ritmi rigidi ai quali il lavoratore deve adattarsi;
- d) il lavoro è così frazionato che i lavoratori usano soltanto una piccola parte delle loro competenze per portarlo a termine.

La prima condizione appare piuttosto inadeguata a dar conto delle moderne condizioni lavorative. In particolare, secondo Erikson, i lavoratori dei paesi industrializzati non hanno alcuna pretesa sul prodotto⁵⁸ del loro lavoro o sulla proprietà dei mezzi di produzione. Le moderne fonti di alienazione, dunque, riguardano principalmente quelle strutture lavorative in cui il lavoro diventa sempre più specializzato e frammentato e in cui i lavoratori hanno possibilità sempre più limitate di poter esercitare forme di controllo sul proprio lavoro. La riflessione marxiana appare, inoltre, ancora pregnante se la si riferisce alle condizioni lavorative nelle fabbriche, in particolare a quelle vissute dagli operai addetti alle linee di montaggio. Tuttavia, sebbene i *blue workers* rappresentino il referente storico⁵⁹ a cui rivolgersi per rilevare l'alienazione lavorativa, occorre tenere conto del fatto che anche in altri ambiti lavorativi possono rinvenirsi i caratteri, seppur contemporanei, del concetto. Occorre, infatti, rilevare come alcune delle dimensioni dell'alienazione quale l'autonomia, la pressione e il sostegno lavorativo dei colleghi vengano proficuamente utilizzate per rilevare lo *stress* lavorativo attraverso il *job strain model*. Vi sono, inoltre, categorie di lavoratori che sono troppo spesso "subjected to routines, more or less mechanized according to current possibilities, that strip them of their former grasp of even a limited amount of office information, divest them of the need or ability to understand and decide, and make of them so many *mechanical eyes, fingers, and voices* whose functioning is,

⁵⁷ "Job alienation may be considered as a reiterated impairment in decision-making at work due to a lack of both proper information and time for adequate processing, which can result in a feeling of lost ownership on one's own well-being and future life perspectives" (*ibid.*, p. 62)

⁵⁸ Sempre che, come nota giustamente Erikson, abbia ancora senso di parlare di prodotto in una economia che produce, perlopiù servizi.

⁵⁹ Nonché il referente empirico di filoni di ricerca più recenti. Cfr. Bacharach, Bamberger, Sonnenstuhl, 2002.

insofar as possible, predetermined by both rules and machinery. (Braverman 1974, p. 340 cit. in Erikson, 1986, corsivo aggiunto).

Come nota Erikson, la maggior parte degli studi sull'alienazione si concentra sugli effetti meccanizzanti delle macchine mentre presta scarsa attenzione alle conseguenze del controllo e della pressione. Si tratta di un argomento particolarmente attuale, perché teso a sottolineare come la suddivisione parcellizzata dei tempi e delle attività attraverso il controllo dei ritmi lavorativi sia, in alcuni contesti lavorativi, imposto in altra forma attraverso la fissazione di livelli e obiettivi da raggiungere (Edwards, 1979, Hodson, 1996).

Come si è già evidenziato, ai cambiamenti nelle organizzazioni lavorative si accompagna un cospicuo dibattito, ancora attuale, sulle ripercussioni che possono avere per i lavoratori. Da una parte si celebra l'avvento dell'automazione, dell'informatizzazione, della flessibilità e delle nuove forme di lavoro partecipative, collaborative e orientate all'obiettivo, come potenzialmente capaci di incrementare le competenze, il livello di autonomia e il senso di realizzazione dei lavoratori (Blauner, 1964, Hodson, 1996, Powell 2001). Dall'altra parte si sottolinea la dequalificazione, l'aumento del lavoro precario, la crescente insicurezza lavorativa, l'autonomia di facciata e il finto di clima di solidarietà e collaborazione (Christopherson, Storper 1989). In questa prospettiva, in particolare, le nuove pratiche lavorative sono viste in continuazione con il passato: le conseguenze alienanti del lavoro restano e vengono anche intensificate ma sono mascherate dalla retorica della qualità del lavoro. Sulla terza via si pone chi sostiene che gli effetti positivi e negativi delle nuove forme di organizzazione del lavoro non sono equamente distribuiti perché dipendenti dal tipo di industria all'interno della quale si sono inseriti o dallo scopo con cui sono state create nuove organizzazioni lavorative (Erikson 1986, Zetka 1998, Zuboff 1988).

Un aspetto di tale dibattito investe, in particolare, "l'ambiguità (risolvibile) dell'informatica" (Gallino, 1983): tali tecnologie incorporano inevitabilmente aspetti di asservimento dell'uomo alla macchina oppure, in funzione del loro uso, possono apportare significativi miglioramenti alla qualità del lavoro? Si tratta di un aspetto fortemente presente nelle ricerche che si sono empiricamente occupate di alienazione. Già Blauner, nella citata ricerca su *Alienazione e Libertà*, notava come, all'interno di certe logiche lavorative, l'inserimento dell'automazione avesse ridotto il livello di alienazione, trasformando il lavoro da somma di mansioni individuali ad attività di squadra "in cui le prospettive del lavoratore si spostano dalla propria mansione ad una più larga serie di operazioni che coinvolgono il lavoro di altri" (Blauner, 1964; tr. it., 1971, p. 261).

Certamente, come pure già sottolineava Gallino, senza di esse, qualunque organizzazione produttiva contemporanea al di sopra di dimensioni minime sarebbe inimmaginabile. Tuttavia, in alcuni modelli organizzativi, le stesse tecnologie informatiche contribuiscono a configurare realtà lavorative in cui possono rinvenirsi i caratteri, seppur contemporanei, dell'alienazione.

In particolare, negli ultimi anni vi è stato un settore lavorativo che più di altri ha visto maturare al suo interno questo dibattito: il *call center*. Questo modello organizzativo si è andato prepotentemente affermando sia nell'impresa privata che nella pubblica amministrazione fino a diventare, negli ultimi anni, una delle principali fonti di occupazione.

Le prospettive teoriche si articolano intorno alla contrapposizione relativa all'attribuzione dei *call center* alle organizzazioni lavorative della *old economy* o a quelle della *knowledge-based economy* (Palamara, Campi, 2002, Arzbächer, Holtgrewe, Kerst, 2002). Nella prima posizione si collocano coloro che mettono in rilievo gli elementi in comune con la tradizione taylorista-fordista (Bifulco, 2002): le condizioni di lavoro nei *call center* denotano situazioni di flessibilità degli orari, ritmi di lavoro molto

serrati, estrema parcellizzazione delle attività, monotonia della mansione svolta. L'uso del terminale, inoltre, impegna il lavoratore in una sorta di "multitasking": 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. All'opposto si collocano coloro che colgono nel *call center* gli aspetti innovativi tipici della new economy, secondo cui le nuove strategie produttive puntano a conseguire una cooperazione attiva attraverso la partecipazione diretta e personale dei lavoratori. Alla luce di questa prospettiva i *call center* vengono considerati come "organizzazioni della conoscenza" (*knowledge-based organization*) (Butera, Donati, Cesaria 1997, Bagnara, Donati, Schael, 2002, Rullani 2004), in cui l'operatore stesso è inserito in un processo di apprendimento continuo e contribuisce al tempo stesso a generare nuove conoscenze.

Vi è infine un terzo filone intermedio (Altieri, 2002, Holtgrewe, Kerst, Shire 2002) teso a sottolineare la variabilità dei *call center* in funzione delle loro caratteristiche e dunque della ampiezza, della *mission* perseguita dall'azienda (commerciale, pubblica utilità), del tipo di organizzazione lavorativa (*insourcing*, *outsourcing*), delle mansioni e del contenuto del 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 degli operatori, vi sono anche, all'opposto, *call center* in cui gli operatori hanno professionalità relativamente elevate, il lavoro è organizzato per *team*, il controllo è orientato più al raggiungimento degli obiettivi che non al processo di lavoro dell'apparato tecnologico impiegato. In generale, le funzioni di informazione, prenotazione, recupero crediti, vendita e *telemarketing* sembrano richiedere 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.

Tale impostazione teorica sembra, dunque, in linea con le ricerche sull'alienazione precedentemente analizzate che mostrano la variabilità del fenomeno in relazione al livello di tecnologia utilizzata, al livello di controllo dell'azienda presente, al contenuto della mansione lavorativa nonché ad aspetti intrinseci del lavoro come il livello di professionalizzazione, l'autonomia, la collaborazione e la solidarietà lavorativa. Vi sono, quindi, situazioni in cui "il lavoro nel *call center*, con il suo alto carico di ripetitività e monotonia e con l'elevata esposizione a forme di controllo sull'attività svolta può indurre nel lavoratore la sensazione spiacevole di compiere un lavoro inutile e una demotivazione che possono facilmente sfociare in una condizione di alienazione" (cfr. Mauceri, 2011, in corso di pubblicazione). Un'ultima precisazione riguarda, comunque, l'analogia con il taylorismo. Nell'introduzione di questo lavoro ci si è chiesti se fosse possibile applicare il concetto di alienazione in una economia caratterizzata da "un lavoro immateriale che non è possibile quantificare, immagazzinare, omologare, formalizzare, insomma *oggettivare*" (Goorz, 2003, p.12, corsivo aggiunto).

Nei *call center* l'oggettivazione del lavoro e del lavoratore nel processo produttivo non riguarda la macchina, la produzione materiale, un manufatto, ma la *comunicazione* che non è più diretta e libera, ma diventa proceduralizzata, mediata da strumenti materiali — il PC, la cuffia e il microfono — e immateriali — software e procedure, e viene svincolata dallo spazio fisico: c'è, infatti, una costante tendenza a rendere standard sia gli input, nel tentativo di stereotipare le richieste e le esigenze del cliente, sia le risposte degli operatori, attraverso modalità rigide di impiego delle tecnologie informatiche. La grande potenzialità e flessibilità delle tecnologie informatiche nel ridurre i vincoli tecnici mette in evidenza come qui siano stati costruiti vincoli di altra natura, economici, organizzativi e sociali, e come la tecnologia non produca

necessariamente una liberazione dagli aspetti costrittivi del lavoro, come si pensava un tempo.

Quale suggestione per la nostra ipotesi sulla relazione tra alienazione e *stress* lavorativo si rileva che le ricerche condotte nei *call center* che hanno posto l'attenzione sulle condizioni di lavoro, hanno evidenziato un quadro preoccupante relativamente allo *stress* e al disagio psicofisico cui è sottoposta questa figura professionale. Non è un caso che, anche a livello internazionale, la maggior parte delle indagini condotte dalle agenzie che si occupano di salvaguardare la sicurezza nei luoghi di lavoro abbiano evidenziato una numerosa serie di rischi psico-fisici e sociali connessi alla attività degli "operatori della cuffia".

D'altra parte, lo stesso Erikson (1986) propone di non trascurare tra gli aspetti soggettivi dell'alienazione alcuni indicatori "sociologici" della insoddisfazione come le malattie o le rimostranze dei lavoratori. Tali aspetti compaiono, anche, tra gli indicatori organizzativi dello *stress* lavorativo.

2.6 Stress lavorativo, alienazione e realizzazione professionale: verso una proposta sociologicamente orientata

Il percorso fino ad ora tracciato è stato orientato a comprendere se le discipline sociologiche possano offrire il loro specifico contributo nella spiegazione delle situazioni di disagio lavorativo normalmente indagate tramite paradigmi medico-psicologici. In una prima parte del capitolo è stato analizzato l'apporto che potrebbe offrire l'adozione di una prospettiva sociologica nell'interpretazione dello *stress* lavorativo mostrando, attraverso i lavori di Pearlin e dei suoi collaboratori, come nello studio del processo di *stress* occorra considerare il ruolo preminente dello status socio-economico dell'individuo. Il *framework* dello *stress process* si basa sul presupposto che la posizione occupata dagli individui all'interno della struttura sociale condizioni l'intero processo dello *stress* rappresentando, di per sé, un fattore di maggiore o minore esposizione a determinati *stressor*. Una ricerca sul processo dello *stress* che si dica socialmente orientata non deve, dunque, concentrare la sua attenzione soltanto sulle circostanze rare o frequenti che possono causare *stress* ma deve interrogarsi su quelle condizioni potenzialmente rischiose per gruppi di individui che condividono situazioni sociali ed economiche simili. È stato, inoltre, rilevato come conseguenze negative per la salute e il benessere possano insorgere nel caso in cui ci si trovi ad esperire *constrained opportunity structures* (McLeod e Nonnemaker, 1999). Per questa ragione occorre, dunque, tenere conto del fatto che certe condizioni sono stressanti quando rappresentano una minaccia per il proprio "progetto di vita", intendendo, con questo termine il termine "minaccia" diversi costrutti quali la perdita, i bisogni insoddisfatti, la delusione delle proprie aspirazioni, il tradimento dell'immagine di sé (Pearlin, 1999). Spesso queste minacce non sono assolute ma dipendono, per una certa quota, da ciò che i soggetti ritengono importante, desiderabile o, specularmente, riprovevole. In particolare, questo punto di vista potrebbe rivelarsi particolarmente proficuo quale integrazione delle spiegazioni fornite dai modelli di rilevazione dello *stress* lavoro correlato presentati nel primo capitolo, mostrando la relazione che intercorre tra le aspettative di realizzazione professionale e la collocazione sociale degli individui.

La seconda parte della trattazione, è stata, invece, volta a comprendere se la spiegazione del disagio lavorativo possa trarre vantaggio dall'utilizzo del concetto di alienazione. Per poter ragionare sull'attualità esplicativa del concetto se ne sono ripercorse le fasi di nascita, crescita e declino, ragionando sulle possibili motivazioni, di opportunità politica o esplicativa, che ne hanno determinato l'abbandono o, nella migliore delle ipotesi, lo svuotamento delle sue caratterizzazioni originarie in favore del

mantenimento dei soli aspetti psicologici. Sono stati, dunque, analizzati studi e ricerche che, nel corso degli anni, hanno offerto il loro apporto alla riflessione teorica e alla declinazione empirica dell'alienazione, mettendone in rilievo limiti e potenzialità. In particolare, è stato mostrato come la trasformazione del concetto da costante dell'economia capitalista a variabile legata a specifiche condizioni lavorative abbia sociologicamente permesso di indagare l'alienazione lavorativa, presentandone la variabilità all'interno dei contesti di lavoro. Si è, inoltre, rilevato come in queste trattazioni il concetto abbia sofferto di una tendenza a considerare meno il "processo estraniante" – le condizioni della struttura lavorativa che indicano alienazione – e più "gli stati di estraniamento" – le disposizioni psicologiche che ne derivano (Israel, 1971).

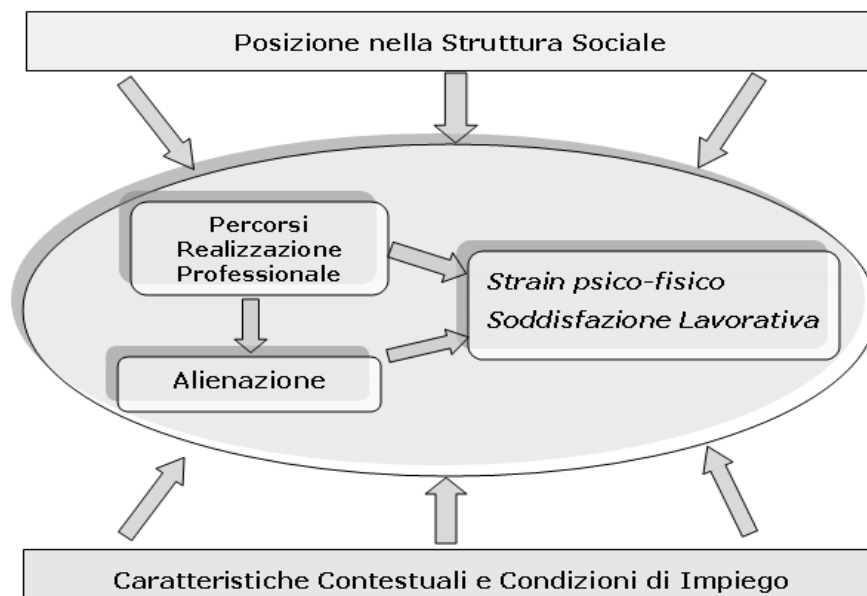
Alla fine del percorso, si ritiene di poterne giustificare l'attualità esplicativa all'interno di particolari situazioni di disagio lavorativo.

Tirando le fila del ragionamento fin qui condotto si intende formulare una proposta che tenga congiuntamente conto di due aspetti:

- 1 da una parte, si vuole utilizzare il concetto di alienazione lavorativa per offrire una spiegazione del rapporto di squilibrio che si crea tra lavoratore e lavoro in particolari contesti lavorativi;
- 2 dall'altra, seguendo il punto di vista di Pearlin, si vuole conferire il giusto risalto alla collocazione dell'individuo all'intero della struttura sociale, mettendo in evidenza come questa possa influenzare il sistema di aspettative che orienta le scelte di realizzazione professionale.

Da tali considerazioni generali è possibile dedurre un modello che descrive le relazioni ipotizzabili tra posizione nella struttura sociale, percorsi di realizzazione professionale, alienazione e correlati psico-fisiologici dello *stress* lavorativo (fig 2.2)

Fig. 2.2. Modello di analisi



I modelli di rilevazione dello *stress* lavorativo di matrice psicologica spiegano le manifestazioni di *strain* psico-fisico e di insoddisfazione lavorativa attraverso meccanismi in grado di dare conto del mancato *fit* tra individuo e ambiente (cfr. cap. 1). Tali modelli contengono, al loro interno molti riferimenti a più ampi paradigmi di natura sociologica, riprendendo, implicitamente, alcune delle dimensioni di concetti storicamente patrimonio delle discipline sociali. Tra questi spicca in particolare il *job*

strain model che, come dichiarato dallo stesso autore trae la sua ispirazione all'interno degli studi sull'alienazione lavorativa. L'ipotesi che si intende sostenere è che, in alcuni contesti lavorativi il concetto stesso alienazione possa essere proficuamente utilizzato quale esplicazione di un rapporto di squilibrio che si determina tra lavoratore e attività lavorativa. Si ritiene, infatti, che tale concetto, adeguatamente aggiornato nelle sue componenti in relazione ai cambiamenti avvenuti nei processi lavorativi, possa offrire uno specifico contributo di natura sociologica alla spiegazione di particolari situazioni di disagio lavorativo. In particolare, si fa riferimento a quei contesti in cui l'attività lavorativa si estrinseca in azioni ripetitive, ritmi e tempi di lavoro contingentati, contenuti poco significanti e scarsamente valorizzanti, in cui le relazioni con i colleghi sono caratterizzate da mancanza di sostegno e fiducia reciproca. Inoltre, come già evidenziato, sia nella formulazione originaria marxiana che nelle declinazioni empiriche del concetto di alienazione si fa riferimento ad una componente più propriamente soggettiva dell'alienazione, quella dell' "autoestraniazione"⁶⁰. Tale dimensione esprime una separazione tra la condizione attuale dell'individuo e le sue prospettive future, uno scarto tra ciò che egli è e ciò che, invece, aspirerebbe ad essere. Questo aspetto può ben essere colto dalla posizione occupata dagli individui nel compimento di un ipotetico "percorso di realizzazione professionale". Il fit o il mancato fit fra il lavoro attuale e le proprie aspettative di realizzazione può incidere sulla percezione dell'alienazione nonché sulle manifestazioni di insofferenza lavorativa (*strain*, insoddisfazione). Tale aspetto, inoltre, mostra affinità con l'intuizione dello *stress process* secondo cui certe reazioni di *stress* possono essere attivate dal mismatching tra percorsi idealmente prospettati e percorsi realmente esperiti. In questo caso, infatti, si possono vivere frustrazioni e delusioni legate ad una transizione aspettata e non avvenuta come si sperava che può essere accompagnata dalla "coattività del ruolo" (Aneshensel, Pearlin, Schuler, 1993; Pearlin, 1975) ovvero dalla necessità di svolgere un ruolo che non era desiderato.

Su ciascuno di questi elementi incidono componenti di natura più propriamente oggettiva: da un lato, in accordo con la trattazione più sociologica del concetto di alienazione nonché con la prospettiva interazionale di rilevazione dello *stress* lavorativo (par. 1.2), occorre controllare l'incidenza che le caratteristiche del contesto di lavoro e le condizioni di impiego possono avere sul livello di alienazione, sulla posizione nel percorso di realizzazione professionale nonché sulle manifestazioni di *strain* psico-fisico e sul grado di soddisfazione lavorativa;

dall'altro, seguendo la prospettiva dello *stress process* (par. 2.1) si ritiene di dover porre in relazione le "biografie degli individui" con le manifestazioni di disagio lavorativo e di alienazione, nonché come già anticipato, con i percorsi di realizzazione professionale, in modo da controllare se esistono similarità di reazione in gruppi e collettivi che occupano particolari posizioni sociali

Nel prossimo capitolo, questo modello sarà concretamente applicato ad un'indagine nazionale sulle condizioni di lavoro nei *call center*⁶¹ a cui la scrivente ha preso parte fin dalle prime fasi progettuali.

⁶⁰ O "estraniazione da sé" (Seeman, 1957).

⁶¹ Si tratta di un progetto PRIN, di durata biennale (2008-2010), realizzato congiuntamente da quattro università italiane: "Sapienza" Università di Roma (unità centrale - responsabile scientifico: prof. S. Mauceri), Università degli studi di Milano (prof. G. Gobo), Università della Calabria (prof. V. Fortunato), Università degli studi di Catania (prof.ssa R. Palidda).

Capitolo 3

Alienazione e stress: il caso dei call center

3.1. Call center: fotografia di un fenomeno in costante crescita

Il primo *call center* è ufficialmente nato nel 1968, quando un giudice federale americano ha imposto alla Ford di istituire una linea telefonica gratuita per raccogliere i reclami dovuti ai vizi di fabbricazione di un modello di auto immesso sul mercato. Il servizio, nato per raccogliere proteste, ha immediatamente mostrato le sue potenzialità nel fidelizzare gli acquirenti e arginare la concorrenza, inducendo così molte aziende a seguire l'esempio della Ford. La diffusione del personal computer e l'invenzione dell'*Automatic Call Distributor*, un sistema di smistamento chiamate che assegna automaticamente la telefonata in arrivo al primo operatore disponibile, hanno poi assicurato le condizioni per l'imponente diffusione dei numeri telefonici di servizio al cliente. Le piccole linee dedicate ai reclami si sono trasformate in complesse organizzazioni che utilizzano sofisticate tecnologie informatiche e comunicative per fornire servizi al cliente (Bagnara, Gabrielli, 2002). Nel 1993, in Italia, si contavano circa 700 operatori di *call center*. Nei dieci anni successivi il fenomeno è cresciuto a ritmi esponenziali, arrivando a contare, 180.000 addetti nel 2003 e 192.000 nel 2004. Attualmente, si parla di un settore che ha raggiunto le 300 mila unità. Questi ritmi di crescita si pongono in linea con quelli del mercato europeo che vede oggi impiegati quali operatori telefonici dei servizi al cliente più di due milioni di lavoratori. Il lavoro nel *call center* sembra, inoltre, resistere anche alla crisi economica mondiale visto che, come riferisce l'Osservatorio CRM Siseco⁶², nei primi mesi del 2009, in Italia, il numero delle postazioni degli operatori è aumentato del 2%. Secondo Palamara e Campi (2002, p. 13), 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".

3.1.2 Lo stress lavorativo nei call center: la letteratura sul tema e gli studi realizzati

Negli ultimi anni si sono diffusi numerosi studi tesi ad indagare, da differenti prospettive e angolazioni, il "fenomeno *call center*". Tuttavia, l'analisi della letteratura sul tema, evidenzia i limiti legati alla particolare multidimensionalità del fenomeno. Nella letteratura sociologica, il dibattito sui *call center* si colloca all'interno del più ampio dibattito sui modelli di produzione flessibile, ma la ricerca scientifica appare tuttora limitata a causa di due difficoltà: da una parte, l'eterogeneità 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 propria struttura parte integrante della loro strategia competitiva (Altieri, Oteri, 2001).

Le prospettive teoriche sviluppatesi intorno al dibattito sul *call center* si differenziano a seconda della posizione assunta sul continuum *old economy vs new economy* (cfr Greco 2006). Ad un polo del continuum si collocano, infatti, coloro che vedono nella configurazione organizzativa dei *call center* null'altro che un ritorno ad una forma, anche se maggiormente tecnologizzata, di taylorismo-fordismo (Baldry, Bayn, Taylor,

⁶² Azienda del settore specializzata nello sviluppo delle soluzioni CRM, *Customer Relationship Management* ovvero la piattaforma informatica di cui si servono gli operatori dei call center.

1998); all'altro capo, invece, si situano quanti ravvisano nell'organizzazione economica dei *call center* i tratti della *knoweldge based economy*" (Butera, Donati, Cesaria, 1997; Ciampi, Palamara, 2002). Tra queste posizioni estreme si costituiscono una serie di posizioni intermedie che assegnano minore o maggiore importanza a dicotomie quali autonomia lavorativa vs controllo gerarchico, dequalificazione vs professionalizzazione delle competenze, flessibilità vs rigidità dei modelli lavorativi.

Sebbene l'interpretazione teorica fornisca spesso una rappresentazione ambivalente del fenomeno, le indagini sul tema fino ad ora condotte concordano nel riconoscere come a questa attività lavorativa sia connessa una serie numerosa e preoccupante di rischi psico-fisici e sociali.

In particolare, gli studi che hanno posto l'attenzione sulle condizioni di lavoro hanno evidenziato un quadro preoccupante relativamente allo *stress* a cui è sottoposta questa categoria di lavoratori.

Uno studio IRES del 2002, curato da Giovanna Altieri, ha classificato i rischi legati a questo impiego relativamente a due ordini di fattori:

- *uno stress di natura psico-fisica*, riguardante i contenuti delle mansioni e dell'organizzazione del lavoro e derivante, 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 scaturente dall'ambiente di lavoro*, legato alla qualità e vivibilità dello spazio e al rispetto delle norme sulla sicurezza sul lavoro. Gli aspetti stressogeni legati a questa dimensione dipenderebbero, in particolare, dalla qualità tecnologica della strumentazione audio-video, dalla rumorosità, dal microclima ed altre caratteristiche fisiche ed ergonomiche dell'ambiente di lavoro.

Nel 2002, l'Università del Massachussets ha condotto una ricerca dal titolo *Stress in The Call-Center*, somministrando un questionario ad un campione di 784 operatori di 12 *call center* diversi. E' 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 pressione da parte dei clienti e 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 1/3 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 dal titolo *Sickness Absence Management in Call Center* condotta nel 2003 dalla associazione inglese dei *call center* in 64 aziende. 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 psichici da *stress*, la cefalea e i disturbi muscolo scheletrici sono posizionati rispettivamente, al terzo, al quarto e al quinto posto.

Lo studio più completo presente in letteratura è sicuramente *Psychosocial Risk Factor in Call Center: an Evaluation of Work Designe and Well Being*, condotto nel 2003 dall'*Healt and Safety Laboratory* dell'Università di Sheffield. L'indagine ha preso in esame un campione di 1141 lavoratori di 36 *call center* 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 lavoratori⁶³ ed il confronto ha mostrato come siano proprio gli operatori di *call center* a vivere i livelli più alti di depressione lavoro correlata.

Lo stesso confronto è stato fatto per l'indice di *soddisfazione lavorativa*. Dai dati è emerso che l'operatore di *call center* ha una soddisfazione lavorativa estrinseca pressoché equivalente a quella di altre categorie professionali, mentre è con riferimento alla soddisfazione intrinseca che evidenzia livelli molto bassi.

Nel capitolo "fattori di rischio aggiuntivi", in cui sono stati presi in considerazione altri aspetti che riguardano caratteristiche dell'ambiente di lavoro, delle postazioni e della organizzazione del lavoro, sono emerse alcune criticità che riguardano lo spazio di lavoro, i livelli di rumorosità, gli scarsi livelli di illuminazione e l'intensità del suono che entra in cuffia. In particolare, lo strain 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 dipendere dalle dimensioni del *call center*: gli operatori dei *call center* più piccoli paiono 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 interessanti 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 libertà nella gestione della chiamata.

In uno studio analogo condotto nel 2004 dalla Asl di Milano su campione⁶⁴ di 695 lavoratori di 10 *call center* differenti lo *stress* è stato indagato rilevando 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 (68,4%), molto ripetitivo (82%) e scarsamente in grado di valorizzare le risorse individuali.

Un altro studio italiano è stato condotto all'interno di un *call-center* del settore delle telecomunicazioni, anche in questo caso soprattutto per iniziativa della ASL e dei rappresentanti della sicurezza dei lavoratori. I dati dell'indagine, condotta su un campione di 387 lavoratori della Telecom di Bologna, hanno evidenziato numerose aree di criticità.

In particolare:

- a) *sul piano ambientale*: sovraffollamento, rumore, microclima, illuminazione;
- b) *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;
- c) *sul piano fisico-psicologico*: preoccupante incidenza del tabagismo e dell'uso di psicofarmaci.

⁶³ Impiegati, tecnici della manutenzione, operai dell'industria manifatturiera, operai di altri settori, managers, personale domestico, professionisti, sorveglianti, personale tecnico.

⁶⁴ Sostanzialmente sovrapponibile al campione dello studio inglese per età, sesso, anzianità aziendale e tipo di rapporto di lavoro.

Lo studio ha rivelato anche che il livello di *stress* percepito aumenta con l'aumentare dell'anzianità di lavoro svolto in cuffia.

Tra gli altri studi, ricordiamo *Call centers. Idee per un cambiamento*, condotto nel 2005 in sei grandi *call center* liguri tra cui Telecom, Poste e H3G. Anche in questo caso sono numerosi gli elementi di disagio segnalati. Tra gli operatori, sette su dieci (il 66,7%) 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 dover gestire le telefonate in entrata, 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 dei sintomi indicati 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%), vari disturbi oculari (20,2%), disturbi gastrointestinali (7,9%), disturbi relativi all'udito (5,5%), senso di nausea, vertigini, giramenti di testa (5%), sintomi correlabili allo *stress* (4,4%), disturbi circolatori (1,1%). Salute e sicurezza appaiono profondamente intrecciati con i fattori organizzativi, irrilevanti sembrano essere fattori come l'età o il sesso.

Nel 2007, è stata condotta una ricerca dal Centro Regionale di Documentazione per la Prevenzione della Salute (Dors), dalla ASL5 e dalla Cgil della regione Piemonte su un campione di 755 operatori di 7 *call center*. Anche in questo caso si confermano le evidenze degli altri studi. E' 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 tipo 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 organizzativi di maggior preoccupazione.

Gli studi fin qui condotti mettono, dunque, in evidenza una preoccupante presenza di fattori da *stress* psico-fisico che accompagnano il lavoro dell'operatore del *call center*. Si tratta di un effetto probabilmente involontario, ma che sembra avere caratteristiche strutturali in questa particolare attività lavorativa.

L'ambiente di lavoro dei *call center*, caratterizzato da monotonia dei contenuti lavorativi, ritmi pressanti e scarsi livelli di autonomia decisionale è stato al centro di numerose analisi sul benessere organizzativo (Avallone e Paplomatas, 2005), che hanno elaborato parametri di rilevazione e operato confronti con altre categorie, dimostrando che sono proprio gli operatori dei *call center* a vivere situazioni di maggior sofferenza.

3.1.3 La qualità del lavoro nei call center: obiettivi e contesto dell'indagine

La ricerca in cui si inserisce questo lavoro di tesi dottorale è stata condotta su un campione di operatori di *call center* distribuiti sul territorio nazionale con l'obiettivo di:

- a) ricostruire la qualità del lavoro nei *call center* e il connesso livello di benessere/disagio degli operatori;

- b) 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 disagio lavorativo o, più in generale, a una carenza della qualità del lavoro.
- c) valorizzare i risultati dell'indagine ai fini dell'individuazione di buone pratiche di lavoro.

L'indagine ha coinvolto realtà organizzative aventi caratteristiche profondamente eterogenee.

Le strategie di localizzazione dei *call center* seguono una logica che tende a privilegiare le zone economicamente attive, principalmente metropoli terziarizzate, dove è più facile il reclutamento di manodopera in possesso di determinate caratteristiche: studenti, donne che vogliono rientrare nel mercato del lavoro o che avendo figli piccoli, desiderano un lavoro part-time (Altieri, 2002). D'altra parte sta crescendo l'attrattiva delle aziende per il Sud perché la carenza di posti di lavoro rende più basso il livello di *turn over* e perché si può usufruire degli incentivi fiscali previsti dalle politiche per l'occupazione e lo sviluppo del Mezzogiorno. Tenendo conto di queste ragioni la ricerca è stata realizzata in quattro province italiane con collocazione territoriale e assetto socio-economico profondamente eterogenei: Milano per il nord Italia; Roma per il centro; Cosenza per il sud e Catania per le isole.

L'inclusione di province così diverse l'una dall'altra ha consentito di uscire dall'ottica delle ricerche su scala locale finora promosse in Italia sui *call center* e di adottare una prospettiva comparata su base territoriale.

3.1.4 Il piano di campionamento

Per la selezione del campione d'indagine si è proceduto attraverso una tecnica di campionamento multistadio che prevede stadi di campionamento diversi in cui di volta in volta cambia l'unità di campionamento. Al primo stadio si è proceduto a selezionare le aziende/strutture.

Per la selezione delle strutture ci si è avvalsi del riferimento congiunto a cinque proprietà che la letteratura segnala come fra le più rilevanti per differenziare le condizioni di lavoro: la collocazione territoriale (Nord, Centro, Sud e Isole), la dimensione della struttura (media, grande), il settore lavorativo (Commerciale, Pubblico), il tipo di compiti richiesti (*Call center* Generalisti e Dedicati) e la collocazione rispetto all'azienda (Insourcing e Outsourcing).

Per quanto riguarda l'ampiezza, in accordo con convenzioni in materia, si è convenuto che un'azienda di grandi dimensioni fosse quella che dispone di più di 250 dipendenti e media quella con un numero di operatori compreso tra 50 e 250. Si è deciso invece di escludere i piccoli *call center* per garantire che gli strati del campione identificati potessero essere adeguatamente rappresentati da un numero sufficiente di casi.

Relativamente al settore lavorativo, in accordo con l'art.22 della legge n.192 del 1990, i *call center* di pubblica utilità sono quelli che erogano servizi che hanno come oggetto la produzione di beni ed attività volti a realizzare fini sociali e a promuovere lo sviluppo economico e civile delle comunità locali. I *call center* commerciali sono, invece, quelli deputati ad erogare servizi che hanno come scopo quello di trarre un profitto attraverso attività di promozione di prodotti (telemarketing, ricerche di mercato), di vendita di beni e servizi, o mediante attività finalizzate al recupero crediti.

In base al tipo di compiti svolti, i *call center* possono essere distinti in *call center* generalisti, orientati a svolgere qualunque attività in relazione alla domanda del mercato e *call center* dedicati, specializzati in una determinata funzione in considerazione del settore specialistico in cui operano. Normalmente, i *call center*

generalisti operano in outsourcing perché si tratta di aziende che prestano i loro servizi per diversi committenti mentre i *call center* dedicati espletano i loro servizi direttamente presso l'azienda madre nella modalità insourcing.

In ciascuna provincia, il proposito pianificato era di raggiungere 6 call appartenenti alle seguenti classi:

1. *Call center* grandi generalisti prevalentemente commerciali in *outsourcing*
2. *Call center* medi generalisti prevalentemente commerciali in *outsourcing*
3. *Call center* dedicati commerciali grandi (o *insourcing* o in *outsourcing*)
4. *Call center* dedicati commerciali medi (o *insourcing* o in *outsourcing*)
5. *Call center* dedicati pubblici grandi (o *insourcing* o in *outsourcing*)
6. *Call center* dedicati pubblici medi (o *insourcing* o in *outsourcing*)

Si ritiene che queste realtà possano in ipotesi essere ordinate in base ad un livello crescente di benessere organizzativo.

I grandi *call center* generalisti in *outsourcing* sono quelli in cui vi è un utilizzo a tutto campo della flessibilità, sia di prestazione che contrattuale, e con i livelli più alti di *turn over* (Altieri, 2002, p. 116). Si presume, dunque, che possano essere anche quelli in cui i livelli di disagio psico-fisico sono maggiori. In particolare, sono i *call center* più grandi ad impiegare operatori con contratti atipici (Isfol, 2007) e con i livelli più alti di *turn over*.

I *call center* dedicati implicano generalmente un livello più alto di specializzazione delle mansioni e quindi una maggiore possibilità di vedere accresciute le proprie competenze.

I *call center* di pubblica utilità o *call center* sociali sono tra tutti i tipi di *call center* quelli che, in ipotesi mostrano il livello di benessere organizzativo più elevato. Gli operatori, infatti, non sono esposti alle "leggi del mercato" e sono generalmente più motivati ad offrire un servizio di qualità.

Nonostante i notevoli sforzi, il piano di campionamento è stato rispettato solo in parte. Nel corso della ricerca, l'accesso ai *call center* si è rivelato più difficoltoso del previsto. Numerosi sono stati i rifiuti delle aziende a farci accedere ai *call center* per condurre la rilevazione, generalmente con motivazioni riconducibili ad attività di riorganizzazione in corso. Per questo, in alcuni casi si è fatto ricorso ai rappresentanti sindacali presenti nei *call center* i quali si sono resi disponibili a fornirci le informazioni sui modelli e le pratiche organizzative di cui avevamo bisogno e si sono prestati a collaborare per la distribuzione dei questionari. Nel far ciò si è avuta sempre l'accortezza di incaricare per la distribuzione soggetti non particolarmente sindacalizzati, per evitare che la ricerca fosse percepita come promossa dal sindacato, e opportunamente formati dall'équipe di ricerca. La difficile accessibilità ai *call center* ha consentito di raggiungere 21 dei 24 *call center* previsti. In particolare nelle province di Milano e Cosenza non è stato possibile accedere ad un *call center* di pubblica utilità grande, a Milano non è stato possibile accedere ad un *call center* dedicato di grande ampiezza, a Cosenza non è stato possibile accedere ad un *call center* commerciale di media ampiezza e Catania non è stato raggiunto il *call center* generalista medio.

Nonostante questa deviazione dal piano di campionamento iniziale, si presume che la grande eterogeneità del campione possa consentire di inferire, attraverso un approccio comparativo, quale importanza rivestano le caratteristiche assunte come variabili di stratificazione del campione nel differenziare le condizioni di lavoro e il conseguente livello di benessere/disagio psico-fisico e sociale degli operatori, selezionati ad un secondo stadio di campionamento.

Ciascun *call center* svolge più di un tipo di servizio e anche i *call center* dedicati, pur mantenendo il riferimento ad un settore specifico e prevedendo un livello più alto di specializzazione dei compiti, offrono servizi diversificati.

Al secondo stadio di campionamento si è proceduto alla selezione degli operatori che avrebbero compilato il questionario d'indagine. In questo caso si è proceduto distribuendo e ritirando almeno 100 questionari nei *call center* di grande ampiezza e almeno 50 questionari nei *call center* di media ampiezza, avendo l'accortezza di controllare che i questionari compilati rispettassero le quote, preventivamente stabilite, in base alle variabili sesso, età e titolo di studio.

Complessivamente si è raggiunto un campione di 1715 operatori. Considerata la difficoltà nel condurre indagini nei *call center*, si tratta di un campione particolarmente consistente, capace di restituire un quadro delle condizioni di lavoro degli operatori telefonici che abbraccia situazioni a livello territoriale e organizzativo di notevole eterogeneità.

3.1.5 La progettazione degli strumenti di rilevazione

La ricerca si è avvalsa di due strumenti di rilevazione in funzione della diversa unità di analisi assunta a riferimento.

Con riferimento alle proprietà relative ai modelli e alle pratiche di tipo organizzativo l'unità di analisi è stata l'azienda, dal momento che ci si riferiva all'insieme delle caratteristiche dei contesti lavorativi entro i quali gli operatori intervistati svolgevano la propria attività. Si è così progettata una scheda di analisi delle variabili di contesto differenziata in base al carattere pubblico o commerciale del *call center*, composta da 59 domande e articolata nelle seguenti aree:

- *Caratteristiche generali del call center* (tipo di *task*, *mission*, dimensioni, ecc.);
- *Ruolo della committenza*;
- *Requisiti di accesso*;
- *Condizioni di impiego* (contratti, retribuzioni);
- *Sistema di incentivi e sanzioni alla produttività*;
- *Formazione e aggiornamento*;
- *Ruoli organizzativi*;
- *Misure di job rotation*;
- *Turnover*;
- *Sicurezza sul posto di lavoro e misure di prevenzione dei rischi*;
- *Organizzazione del lavoro* (turni e pause);
- *Standard di efficienza/produttività e forme di controllo*;
- *Misure di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro degli operatori*.

La scheda, composta complessivamente da 54 domande e differenziata in base al carattere pubblico o commerciale del *call center* è stata compilata mediante intervista faccia a faccia a responsabili di *call center* o a responsabili sindacali che fossero particolarmente informati in ordine a tutti gli aspetti della vita organizzativa dell'azienda.

Le variabili che sono state derivate da questa fonte di informazioni sono state organizzate all'interno della stessa matrice degli operatori, in modo tale che fosse possibile mettere in relazione le caratteristiche individuali con le caratteristiche dei luoghi di azione entro i quali i lavoratori operavano. Quindi, in corrispondenza di ciascun operatore sono state inserite tutte le variabili relative al *call center* entro il quale egli lavorava.

Gli operatori sono stati invece sottoposti a questionario autocompilato. Laddove i responsabili delle aziende ci hanno fornito il consenso per condurre la rilevazione, la distribuzione dei questionari è avvenuta ad opera di nostri collaboratori, che hanno

anche avuto la funzione di presentare la ricerca, sottolineando che le informazioni raccolte sarebbero state trattate in forma anonima e aggregata. Il ritiro è stato organizzato mediante appositi bussolotti con intestazione dell'Università in modo da preservare la privacy dei soggetti.

La progettazione del questionario ha previsto un lungo e articolato lavoro di ideazione ed una fase di pretesting su cinquanta casi con le caratteristiche previste dal piano di campionamento. Un supporto notevole alla progettazione del questionario è stato fornito dalla conduzione di uno studio pilota, che ha previsto trenta interviste in profondità ad operatori ed ex-operatori di *call center*. Il questionario finale, composto da 56 domande è stato articolato nelle seguenti aree problematiche:

- *Qualità delle condizioni contrattuali* (contratto, retribuzione, modalità retributiva);
- *Qualità dell'organizzazione del lavoro* (autonomia decisionale, pressione, forme di controllo, conciliabilità tra tempi di vita e di lavoro; valorizzazione del lavoro svolto; benefici e sanzioni associati agli obiettivi di produttività, formazione e misure di tutela della sicurezza);
- *Qualità dell'ambiente fisico* (pulizia, illuminazione, silenziosità temperatura, spazio a disposizione, cuffie e supporti, etc.);
- *Qualità delle relazioni con i superiori e con i colleghi*
- *Soddisfazione lavorativa*
- *Stress psicologico*
- *Stress fisico*
- *Motivazione e percorso lavorativo pregresso;*
- *Ingresso nel call center* (modalità di reperimento del lavoro, requisiti richiesti)
- *Inquadramento all'interno del call center* (tipo di servizio, inbound/outbound; orario di lavoro; anzianità di servizio; modalità retributiva);
- *Varietà delle competenze utilizzate nel lavoro;*
- *Ricorso ai sindacati;*
- *Transizione allo stato adulto e progettualità di vita;*
- *Prospettive future e progettualità professionale;*
- *Profilo socio-culturale.*

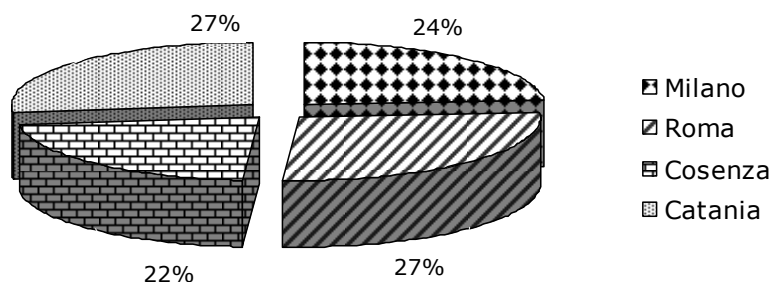
Un'ultima fase della ricerca ha previsto la conduzione di interviste semi-standardizzate a quei soggetti che si sono resi disponibili⁶⁵ ad un ulteriore approfondimento delle risposte fornite nel questionario e che hanno evidenziato punteggi di *stress* e di realizzazione professionale molto al di sopra o molto al di sotto della media. In particolare, è stato chiesto loro di tornare sulle risposte fornite nella batteria di *items* sullo *stress* e/o sulla soddisfazione lavorativa in modo da specificare i fattori che, secondo il loro punto di vista, possono determinare l'intensità registrata.

⁶⁵ Nell'ultima domanda del questionario si chiedeva ai soggetti di lasciare un indirizzo mail o un recapito telefonico nel caso in cui avessero voluto partecipare alla seconda fase di ricerca.

3.1.6 Il profilo del campione

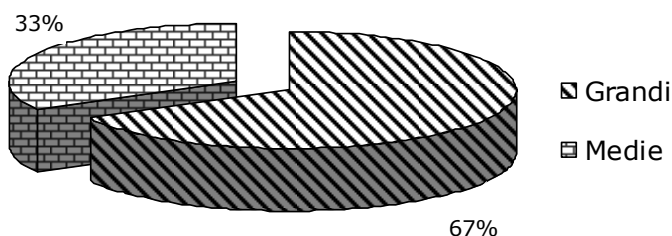
Il campione si compone in forma sufficientemente equilibrata di operatori che lavorano in call center dislocati nelle quattro province selezionate ai fini dell'indagine. C'è da considerare che la provincia di Cosenza, che tra tutte ha raccolto meno questionari, ha attinto da un universo di call center relativamente scarso. Dai dati di Confcommercio emerge, infatti, che nel 2010 erano attivi nella provincia di Cosenza 21 call center, a Catania 34, a Roma 250 e a Milano 133 (Fig. 3.1.1).

Fig. 3.1.1. Sede del call center



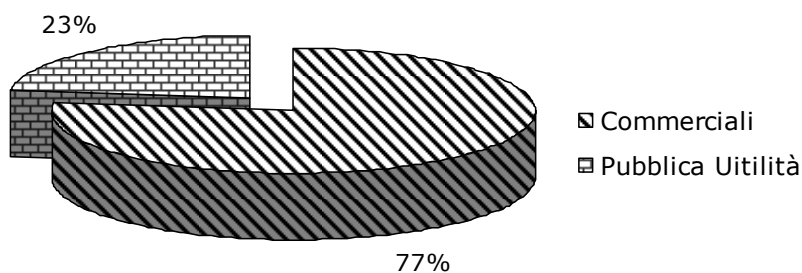
In considerazione del numero inferiore di questionari distribuiti all'interno dei call center medi, solo un terzo del campione è costituito da operatori che lavorano in call center con meno di 250 unità di personale (Fig. 3.1.2).

Fig. 3.1.2. Dimensioni del call center



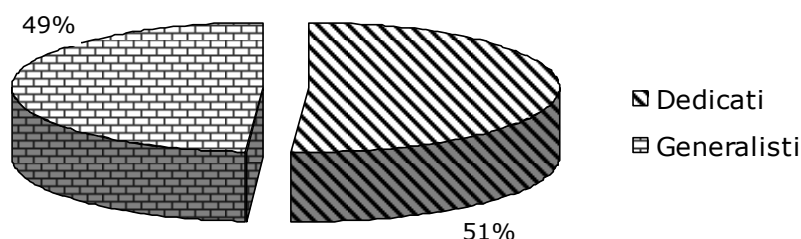
Un quarto degli operatori del campione lavora all'interno di call center che gestiscono servizi di pubblica utilità. Si tratta di una percentuale molto vicina a quella dell'intero universo dei call center che operano nel settore pubblico (15,5%, Isfol, 2007, p. 34). Come già precisato, si ritiene che l'inclusione dei call center pubblici all'interno del campione rappresenti una importante innovazione rispetto alle precedenti indagini, focalizzate pressoché esclusivamente su call center commerciali (Fig. 3.1.3).

Fig. 3.1.3. Mission del call center



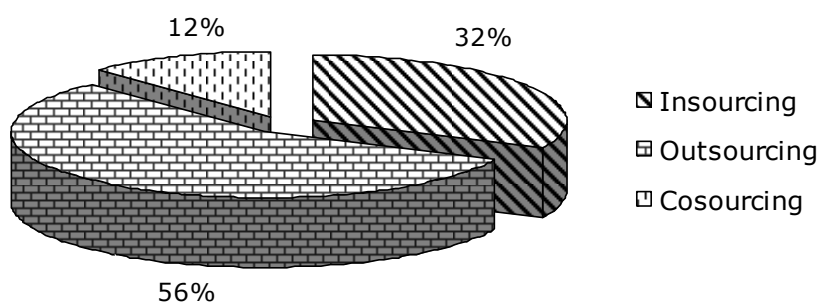
Il campione risulta equamente suddiviso in operatori che lavorano in call center generalisti e dedicati (fig 3.1.4).

Fig. 3.1.4. Tipo di compiti del call center



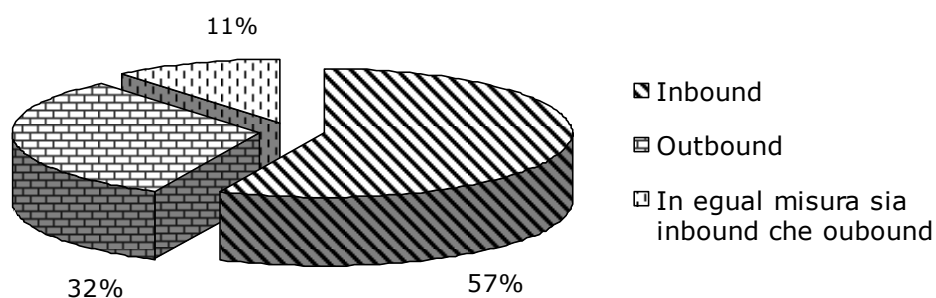
Poco più della metà degli operatori lavora in un call center che eroga servizi per committenti esterni alla struttura, mentre circa un terzo degli operatori svolge la propria attività in un call center situato all'interno dell'azienda. Vi è, infine, un 12% di operatori che lavora in call center che adottano una modalità di lavoro mista, affidando all'esterno solo una parte delle proprie attività (*cosourcing*) (Fig. 3.1.5).

Fig. 3.1.5. Collocazione del call center rispetto all'azienda



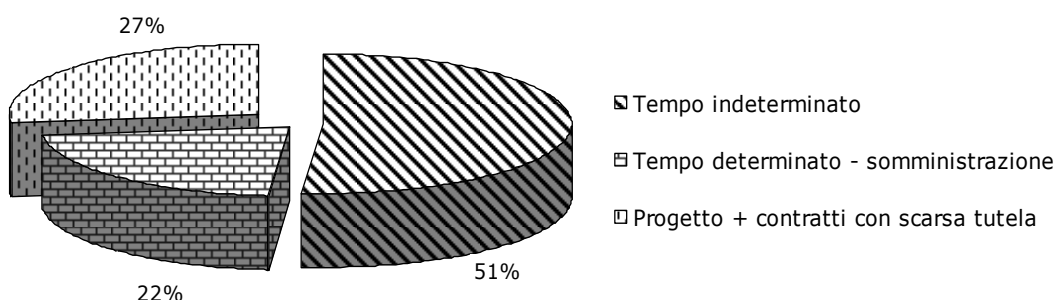
Passando ad alcune variabili descrittive le condizioni di lavoro, il campione risulta per oltre il 50% impiegato in attività che prevedono la ricezione delle chiamate. Un terzo si occupa, invece, della gestione delle chiamate outbound. Vi è poi un 11% che svolge a rotazione servizi inbound ed outbound. Il lavoro inbound implica un sistema ACD, di smistamento automatico delle chiamate, l'operatore risponde alla chiamata e consulta immediatamente una o più banche dati per cercare di risolvere il problema segnalato dall'utente. Al termine della chiamata aggiorna il data base con le informazioni raccolte ed è pronto a ricevere una nuova telefonata. I servizi svolti in outbound implicano abilità diverse, spesso legate alla capacità di attrarre l'attenzione del cliente e di persuasione ad acquistare un prodotto (Fig. 3.1.6).

Fig. 3.1.6. Modalità di erogazione del servizio



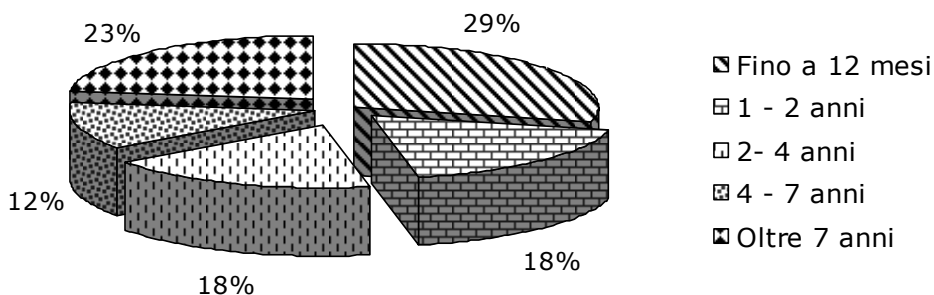
Poco meno della metà del campione si suddivide tra contratti a tempo determinato o di somministrazione lavoro e contratti a progetto mentre l'altra metà è impiegata con un contratto a tempo indeterminato. Si tratta di un dato molto interessante se si considera che, nell'immaginario mediatico, il call center viene rappresentato come il regno della precarietà (Isfol, 2007). Probabilmente, vi è da considerare l'effetto della Circolare Damiano che nel 2006 ha imposto la trasformazione in contratti di subordinazione di tutte le situazioni lavorative riconducibili ad una gestione inbound delle chiamate. Inoltre, come si mostrerà tra breve, il dato appare legato anche alla tendenziale anzianità lavorativa del campione (Fig. 3.1.7).

Fig. 3.1.7. Inquadramento contrattuale



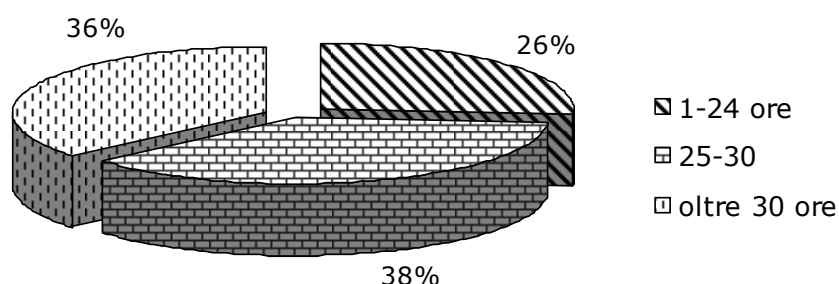
A fronte di un 29% di casi che lavora nel call center da meno di un anno, vi è una considerevole presenza di operatori che costituiscono lo "zoccolo duro" e che vi lavorano da un rilevante numero di anni. In particolare circa un quarto presta il proprio servizio da più di sette anni (Fig. 3.1.8).

Fig. 3.1.8. Anzianità lavorativa nel call center



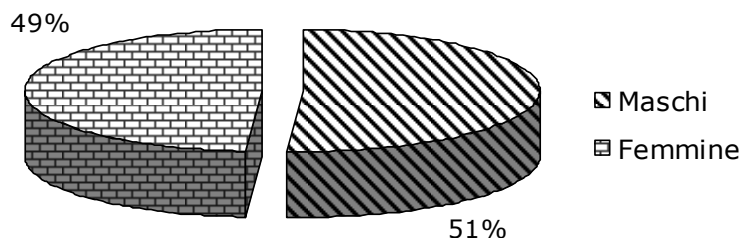
Un quarto del campione fruisce di un orario di lavoro *short time*. Come verrà adeguatamente mostrato nel corso della trattazione, il lavoro del call center impiega anche donne che hanno esigenze di conciliazione tra vita privata e lavoro e studenti universitari. Il 38% fruisce invece di un lavoro tendenzialmente part time (25-30 ore) mentre per quasi il 40% il call center si configura come lavoro a tempo pieno (Fig. 3.1.9).

Fig. 3.1.9. Orario di lavoro



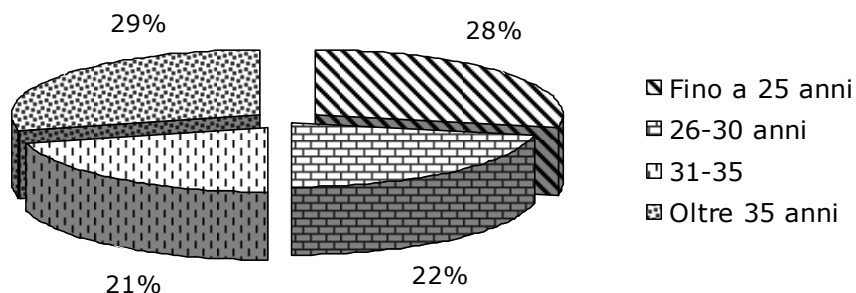
Passando alla caratterizzazione del campione in ordine alle variabili socio-anagrafiche, il 70% degli operatori sono donne. Si tratta di un dato che rappresenta strettamente le caratteristiche dell'universo nazionale dei call center, dove si riscontra una netta prevalenza femminile. Spesso si tratta di donne coniugate, per le quali il reddito derivante da questo lavoro è un reddito di integrazione a quello familiare. Inoltre, per alcune donne il call center rappresenta una *chances* di re-inserimento dopo un periodo di inattività per motivi familiari. Molto spesso, poi, sono le stesse aziende a privilegiare il reclutamento di donne, in virtù di alcuni stereotipi di genere che attribuiscono alle donne maggiori capacità relazionali e una superiore dose di pazienza (Fig. 3.1.10).

Fig. 3.1.10. Genere degli operatori



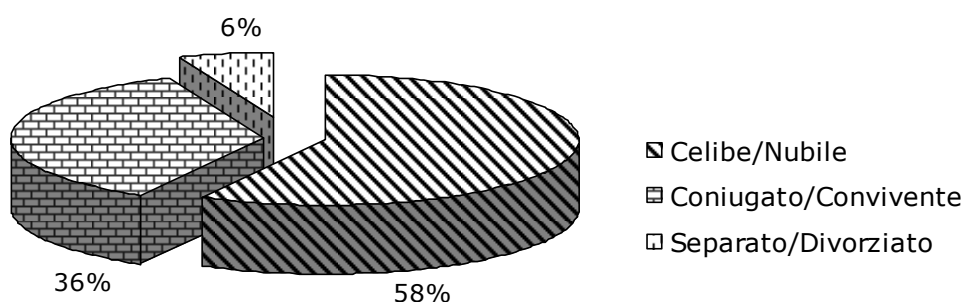
L'età media degli operatori coinvolti nell'indagine è di 32 anni. Si tratta di un'età relativamente elevata, che testimonia come per molti il lavoro nel call center non sia un lavoro transitorio, ma rappresenti un'attività svolta stabilmente, come mostrato anche dall'anzianità di servizio. Tuttavia, le strategie di reclutamento nei call center sembrano privilegiare i giovani, in virtù della loro maggiore disponibilità al lavoro flessibile, della loro maggiore dimestichezza con le nuove tecnologie e dei tempi di apprendimento relativamente più brevi. Questo potrebbe spiegare una percentuale del 28% di operatori con meno di 26 anni e del 22% di lavoratori con età compresa tra i 26 e i 30 anni (Fig.3.1.11).

Fig. 3.1.11. Età degli operatori



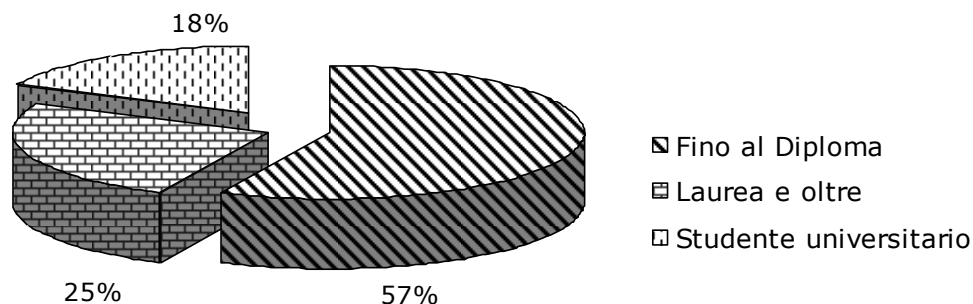
In considerazione della relativa giovane età degli operatori di call center, lo stato civile più diffuso è quello di celibe/nubile, ma vi è anche una cospicua quota di soggetti coniugati, per lo più donne (Fig.3.1.12).

Fig. 3.1.12. Stato civile



I lavoratori nei call center hanno titoli di studio medio-alti. La maggior parte del campione ha conseguito il diploma di scuola superiore, ma è rilevante anche la percentuale dei laureati, che costituiscono un quinto degli intervistati. Da segnalare inoltre che vi è un 18% di studenti iscritti all'università che praticano il lavoro nel call center per potersi mantenere agli studi e per i quali più degli altri si tratta di un lavoro considerato temporaneo (Fig. 3.1.13).

Fig. 3.1.13. Titolo di studio



Le variabili qui considerate per la descrizione del campione costituiranno elementi capaci di caratterizzare e discriminare nella declinazione empirica del modello di analisi.

3.2. Il modello di analisi e le sue componenti

Il lavoro di tesi dottorale si inserisce all'interno di della ricerca presentata mediante una analisi volta a mostrare come le situazioni di disagio lavorativo, rilevato attraverso le manifestazioni di strain psico-fisico e di soddisfazione lavorativa, possano essere spiegate considerando sia il livello di alienazione, intesa come conseguenza di un rapporto di squilibrio tra il lavoratore e il lavoro, sia la posizione rispetto alla propria realizzazione professionale, pensata come un percorso di espressione delle proprie aspettative e necessità.

Ciascuno di questi aspetti è posto in relazione non solo con le caratteristiche del contesto di lavoro e con le condizioni di impiego ma anche, in accordo con lo *stress process* a cui il modello di ispira, con la collocazione dell'individuo all'interno della struttura sociale (fig 3.2.1)

Fig. 3.2.1. Il modello di analisi



Tale modello è stato operativizzato nelle sue componenti e controllato nelle sue relazioni.

3.2.1. Ricomporre il concetto di alienazione lavorativa

Come è stato precedentemente esplicitato, l'alienazione non è stata oggetto della concettualizzazione del problema di indagine e non sono, dunque, state inserite nel questionario domande specificatamente formulate per rilevare questo concetto sulla base del classico paradigma Lazarsfeldiano⁶⁶.

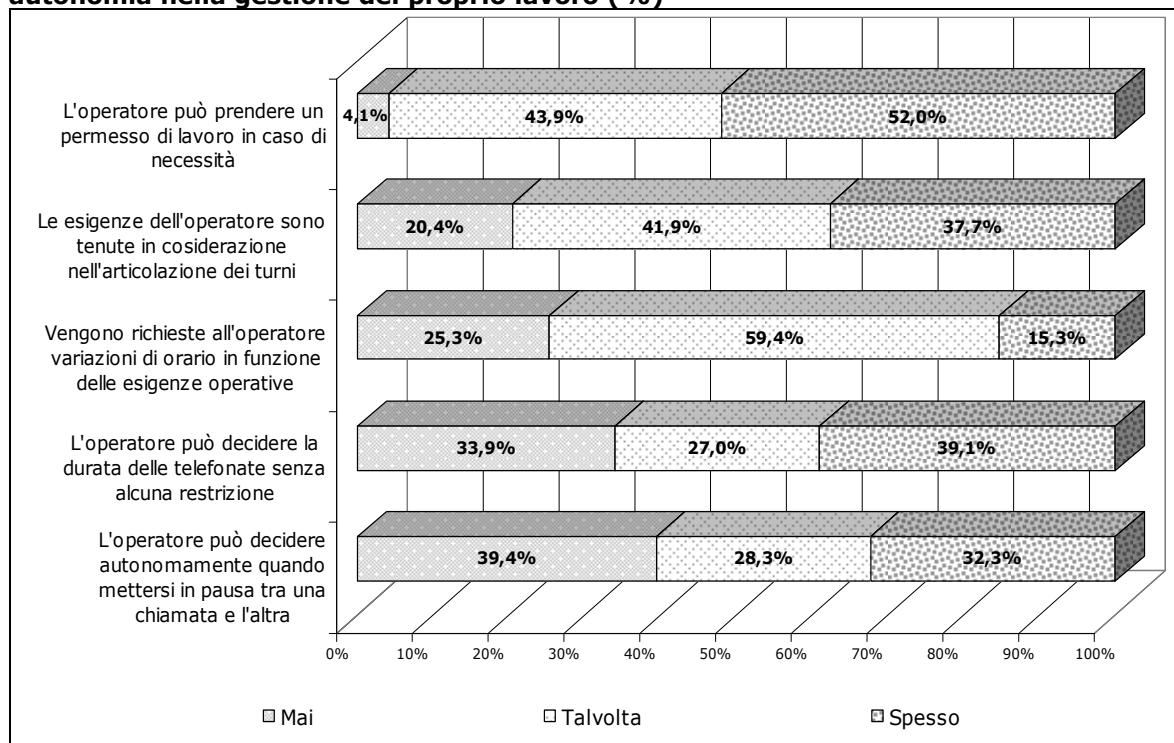
Per ricostruire a posteriori il concetto si è proceduto, dunque, ricercando nel questionario domande in grado di coprire, anche estensivamente, le dimensioni semantiche ritenute rilevanti sulla base della letteratura analizzata.

⁶⁶ Rappresentazione figurata del concetto, specificazione del concetto, scelta degli indicatori, formazione degli indici (cfr, Cardano, Miceli, a c. di, 1991)

3.2.1.1. L'autonomia lavorativa

La prima dimensione "ricostruita" fa riferimento al livello di autonomia esperibile nel proprio lavoro (Fig. 3.2.1.1)

Fig.3.2.1.1. Frequenza con cui si possono esperire situazioni che incidono sul livello di autonomia nella gestione del proprio lavoro (%)



L'autonomia nella gestione del proprio lavoro rappresenta una dimensione storicamente parte del concetto di alienazione. Se nella formulazione di Marx si fa riferimento alla estraniamento oggettiva dal prodotto del lavoro e dal processo lavorativo, in Blauner questa dimensione assume in tratti più specifici della mancanza di potere⁶⁷.

Inoltre, gli aspetti citati rappresentano componenti di rilievo di molti dei modelli di rilevazione dello *stress* lavorativo di natura medico-psicologica analizzati nel primo capitolo di questo lavoro (cfr. in particolare il *job strain model* di Robert Karasek, par. 1.2.2)

Relativamente agli item mostrati nella Fig. 3.2.1.1, e' interessante notare come quelli in cui la modalità di scelta "mai" supera il 30% si riferiscano al modo in cui effettivamente si svolge l'attività lavorativa e facciano proprio pensare alla rigidità dei ritmi di lavoro. Quasi il 40% degli intervistati dichiara di non poter decidere quando mettersi in pausa tra una chiamata e l'altra mentre il 34% sostiene di non poter gestire autonomamente il tempo di durata della chiamata.

Questi dati possono essere meglio spiegati mettendoli in relazione al tipo di attività svolta dall'operatore (Tab. 3.2.1.1 e 3.2.1.2)

⁶⁷ Operativizzata nelle sottocomponenti del ritmo, della qualità, della libertà di movimento e delle tecniche

Tab. 3.2.1.1. Frequenza con cui si può decidere autonomamente della durata delle telefonate per tipo di attività svolta dall'operatore (%)

		Tipo di attività svolta dall'operatore			
		<i>Inbound</i>	<i>Sia inbound che outbound</i>	<i>Outbound</i>	Totale
L'operatore può decidere la durata delle telefonate senza alcuna restrizione	<i>Mai</i>	43,0	37,3	16,7	33,9
	<i>Talvolta</i>	27,7	32,8	23,8	27,0
	<i>Spesso</i>	29,3	29,9	59,5	39,1
	Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
	<i>N</i>	939	177	533	1649

P=0,000

Tab. 3.2.1.2. Frequenza con cui si può decidere autonomamente di mettersi in pausa tra una chiamata e l'altra per tipo di attività svolta dall'operatore (%)

		Tipo di attività svolta dall'operatore			
		<i>Inbound</i>	<i>Sia inbound che outbound</i>	<i>Outbound</i>	Totale
L'operatore può decidere autonomamente quando mettersi in pausa tra una chiamata e l'altra	<i>Mai</i>	48,9	41,2	22,0	39,4
	<i>Talvolta</i>	27,9	33,4	27,3	28,3
	<i>Spesso</i>	23,2	25,4	50,7	32,3
	Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
	<i>N</i>	939	177	533	1649

P=0,000

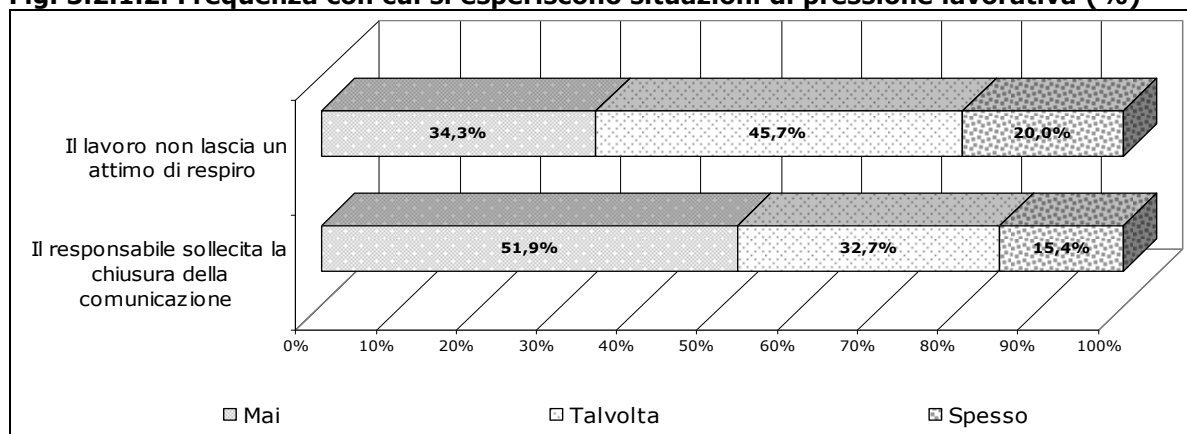
Effettivamente, sono proprio gli operatori *inbound* ad essere sovrarappresentati tra quanti non possono mai decidere la durata delle chiamate o mettersi autonomamente in pausa tra una telefonata e l'altra. Viceversa, gli *outbound* sono in quota maggioritaria tra coloro che possono godere di questa quota di autonomia nella gestione della propria attività lavorativa.

La letteratura sulle condizioni di lavoro all'interno dei *call center* assimila, infatti, proprio questa mansione alla rigidità degli schemi taylorisiti, in virtù, in particolare, dello scarso controllo che è possibile operare sulla ricezione delle chiamate, della tendenza a standardizzare il contenuto della comunicazione, dei ritmi rigidi e del controllo serrato che i software di gestione delle chiamate impongono al lavoro dell'operatore.

3.2.1.2. La pressione lavorativa

La seconda dimensione fa riferimento al livello di pressione a cui si è sottoposti durante lo svolgimento dell'attività lavorativa (Fig. 3.2.1.2)

Fig. 3.2.1.2. Frequenza con cui si esperiscono situazioni di pressione lavorativa (%)



La dimensione della pressione lavorativa ha trovato particolare rilievo anche in ricerche che si sono occupate di alienazione in tempi più recenti (cfr, Edwards, 1996).

Relativamente agli item mostrati, tuttavia, tale aspetto sembra interessare quote poco consistenti del campione.

Anche in questo caso, mettendo in relazione le risposte degli intervistati con il tipo di mansione effettivamente svolta, si rilevano relazioni di segno opposto.

(Tab. 3.2.1.3 e Tab. 3.2.1.4)

Tab. 3.2.1.3. Frequenza con cui il responsabile sollecita la chiusura della comunicazione e l'altra per tipo di attività svolta dall'operatore (%)

		Tipo di attività svolta dall'operatore			Totale
		Inbound	Sia inbound che outbound	Outbound	
Il responsabile sollecita la chiusura della comunicazione	Mai	41,9	47,2	70,6	51,7
	Talvolta	37,7	33,5	24,3	32,9
	Spesso	20,4	19,3	5,1	15,4
	Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
	<i>N</i>	936	176	531	1643

$P=0,000$

Tab. 3.2.1.4. Frequenza con cui il lavoro non lascia un attimo di respiro per tipo di attività svolta dall'operatore (%)

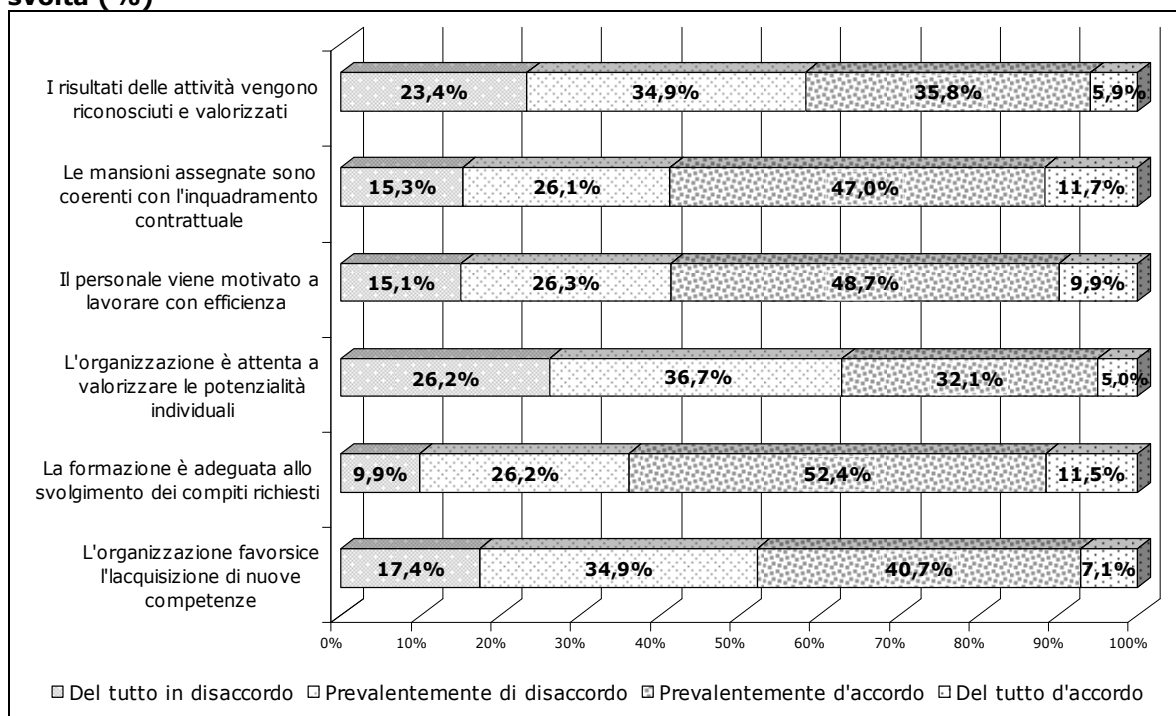
		Tipo di attività svolta dall'operatore			Totale
		Inbound	Sia inbound che outbound	Outbound	
Il lavoro non lascia un attimo di respiro	Mai	25,5	29,2	51,7	34,3
	Talvolta	49,3	53,4	35,9	45,4
	Spesso	25,2	17,4	12,4	20,3
	Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
	<i>N</i>	943	178	532	1653

$P=0,000$

3.2.1.3 La valorizzazione dell'attività svolta

La terza dimensione individuata fa riferimento alla valorizzazione dell'attività svolta. Anche questa componente rappresenta una dimensione storica nella letteratura sull'alienazione, soprattutto in relazione alla svalutazione delle proprie abilità e capacità determinata dalla parcellizzazione del lavoro.

Fig. 3.2.1.3 Valutazione di aspetti organizzativi legati alla valorizzazione dell'attività svolta (%)



Le risposte fornite mostrano come siano soprattutto gli aspetti più direttamente legati alla valorizzazione delle potenzialità individuali e al riconoscimento dell'attività svolta a risultare sottovalutati nel lavoro di operatore di *call center* (cfr, Mauceri 2011, in corso di pubblicazione).

Anche in questo caso appare una relazione significativa con il tipo di attività effettivamente svolta dall'operatore (Tab. 3.2.1.5 e Tab. 3.2.1.6)

Tab. 3.2.1.5. Grado di accordo con l'item "l'organizzazione è attenta a valorizzare le potenzialità individuali" per tipo di attività svolta (%)

		Tipo di attività svolta dall'operatore			
		Inbound	Sia inbound che outbound	Outbound	Totale
L'organizzazione è attenta a valorizzare le potenzialità individuali	Del tutto in disaccordo	31,2	24,3	18,5	26,3
	Prev. in disaccordo	38,2	46,3	31,3	36,8
	Prev. d'accordo	27,5	26,0	41,7	32,0
	Del tutto d'accordo	3,1	3,4	8,5	4,9
Totale		100,0	100,0	100,0	100,0
<i>N</i>		933	177	531	1641

P=0,000

Tab. 3.2.1.6. Grado di accordo con l'item "I risultati delle attività vengono riconosciuti e valorizzati" per tipo di attività svolta (%)

		Tipo di attività svolta dall'operatore			
		Inbound	Sia inbound che outbound	Outbound	Totale
I risultati delle attività vengono riconosciuti e valorizzati	Del tutto in disaccordo	26,0	28,2	17,8	23,6
	Prev. in disaccordo	37,3	40,8	29,0	35,0
	Prev. d'accordo	32,8	24,1	44,3	35,6
	Del tutto d'accordo	3,9	6,9	8,9	5,8
	Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>N</i>		932	174	528	1634

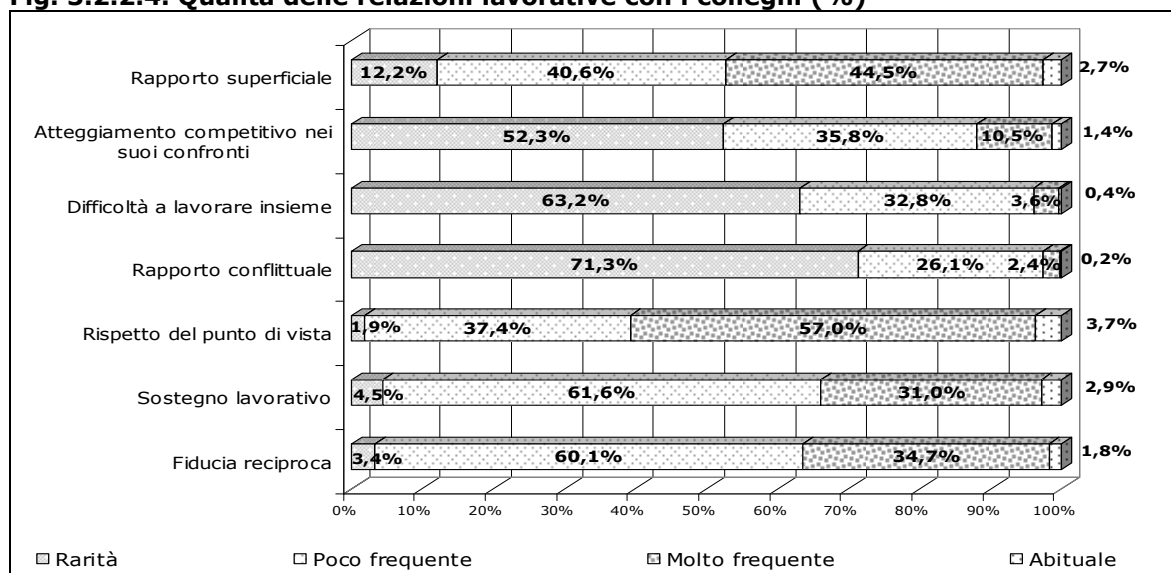
P=0,000

In particolare, il sentimento di svalutazione caratterizza gli operatori che svolgono parte o tutta la loro attività lavorativa ricevendo telefonate dall'esterno mentre non inficia coloro che svolgono attività *outbound*.

3.2.1.4 La qualità delle relazioni lavorative

L'ultima dimensione considerata nella ricostruzione del concetto di alienazione riguarda la qualità della relazione con i colleghi di lavoro. Anche questa dimensione ha trovato particolare rilevanza nella trattazione di Hodson (1996) relativamente a quegli aspetti del lavoro che coinvolgono la relazione con i colleghi (*co-worker related aspects of work*) (Fig. 3.2.1.4)

Fig. 3.2.2.4. Qualità delle relazioni lavorative con i colleghi (%)



La maggioranza degli item mostra una scarsa capacità discriminativa rispetto al clima relazionale vissuto che appare complessivamente buono.

In particolare, gli operatori non ravvisano situazioni di competizione, conflittualità o difficoltà di lavoro con i colleghi. Probabilmente, tali aspetti dipendono anche dal fatto che gli operatori, seppure organizzati in team di lavoro, gestiscono individualmente la loro attività.

Tuttavia, si registrano alcuni item che denotano una scarsa qualità dei rapporti in tema sostegno lavorativo e fiducia reciproca e, in misura inferiore, di rispetto del proprio punto di vista. Si tratta di elementi piuttosto significativi che sembrano ben rilevare quella "estraneeazione dall'altro uomo" messa in evidenza dallo stesso Marx.

3.2.1.5. La costruzione dell'indice di alienazione: gli indicatori e la relazione con la collocazione dell'individuo nella struttura sociale

Come evidenziato nella premessa, le dimensioni analizzate offrono una copertura estesa del concetto di alienazione. Per costruire l'indice di alienazione, si è quindi proceduto a selezionare quegli item ritenuti in ipotesi rilevanti o con la maggiore capacità di discriminazione rispetto al campione:

Autonomia nella gestione della propria attività:

*L'operatore può decidere la durata delle telefonate senza alcuna restrizione;
L'operatore può decidere autonomamente quando mettersi in pausa tra una chiamata e l'altra.*

Pressione e ritmo del lavoro:

*Il responsabile sollecita la chiusura della comunicazione;
Il lavoro non lascia un attimo di respiro.*

Valorizzazione professionale:

*L'organizzazione è attenta a valorizzare le potenzialità individuali;
I risultati delle attività vengono riconosciuti e valorizzati;
L'organizzazione favorisce l'acquisizione di nuove competenze.*

Supporto dei pari:

*Sostegno lavorativo;
Rispetto del punto di vista;
Fiducia reciproca.*

Gi item sopra indicati sono stati, dunque, sottoposti ad una tecnica di analisi delle corrispondenze multiple⁶⁸ per poter ottenere una misura sintetica del concetto di alienazione. Analizzando il grafico degli autovalori si rileva un decadimento inerziale dopo i primi due fattori⁶⁹. L'applicazione della rivalutazione di Benzecrì⁷⁰ mostra, inoltre, che il primo fattore spiega il 70% dell'inerzia. Infine, la forma a ferro di cavallo

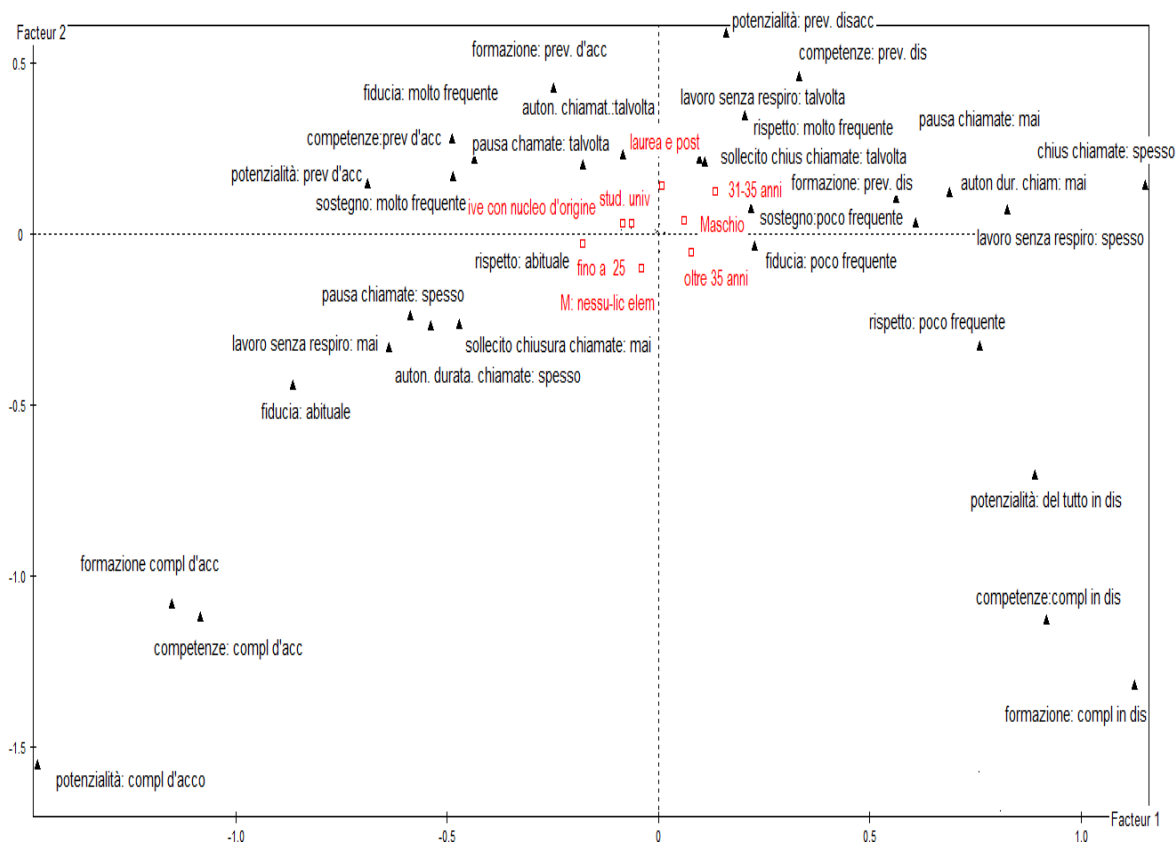
⁶⁸ La tecnica di Analisi delle Corrispondenze Multiple permette di riprodurre in un numero ridotto di fattori la maggior parte dell'associazione presente fra una serie di variabili. Tale tecnica ben si presta alla esplorazione e alla sintesi delle relazioni tra le variabili categoriali, spesso impropriamente trattate come cardinali (Di Franco, 2006).

⁶⁹ 1: 0.2766; 2: 0.17160; 3: 1606; 4: 0.1416.

⁷⁰ Si scelgono i $\lambda > 1/p$ con $p =$ numero di variabili attive inserite nell'analisi. Si rivalutano quindi gli autovalori secondo la formula $\lambda^* = (\lambda - 1/p)^2$. L'inerzia spiegata da ogni autovalore sottoposto a rivalutazione è pari a $\lambda^* / \sum \lambda^*$. Come fa notare Di Franco, la rivalutazione applica "una semplice riduzione della scala di riferimento con cui si valutano le quote di inerzia (...)". Quello che è importante è valutare lo scarto di inerzia riprodotta fra i fattori piuttosto che la quota di inerzia dovuta a ciascun singolo fattore (Di Franco, 2006, p. 54). Tuttavia, pur concordando con Di Franco, si ritiene che la rivalutazione di Benzecrì offra una opportunità di comprensione semplice e immediata.

conferma che il II fattore si pone come specificazione del I (cfr. Di Franco 2006). (Fig. 3.2.1.5)⁷¹

Fig. 3.2.1.5. Rappresentazione delle modalità attive delle variabili scelte per costruire l'indice di alienazione e delle modalità illustrative indicatrici della collocazione sociale dell'individuo. I e II fattore



In accordo con il modello di analisi ispirato alla prospettiva Pearliniana, l'indice di alienazione è stato messo in relazione con una serie di variabili scelte per rappresentare la posizione dell'individuo all'interno della struttura sociale⁷².

⁷¹ Per confermare la corretta interpretazione dei fattori si è fatto ricorso al contributo assoluto e relativo degli item e alla procedura DEFAC prevista dal programma Spad.

⁷² A tal fine sono state scelte le variabili:

- *Genere* (Maschio, Femmina);
- *Stato Civile* (celibe-nubile, coniugato-convivente, separato-vedovo);
- *Età* (fino a 25 anni, 26-30 anni, 31-35 anni, oltre 35 anni);
- *Livello di scolarizzazione del soggetto* (fino al diploma, studente universitario, laurea e post laurea);
- *Condizione abitativa* (vive con il nucleo d'origine, non vive con il nucleo d'origine);
- *Titolo di studio del padre* (Nessun titolo-licenza elementare, licenza media, diploma, laurea e post laurea);
- *Titolo di studio della madre* (Nessun titolo-licenza elementare licenza media, diploma, laurea e post laurea);
- *Status socio-professionale del padre* (Basso, Medio, Alto);
- *Status socio-professionale della madre* (Basso, Medio, Alto).

E utilizzate come variabili illustrative. Sono state prese in considerazione soltanto le variabili illustrative significative (valor test > 2, cfr, Di Franco, 2006)

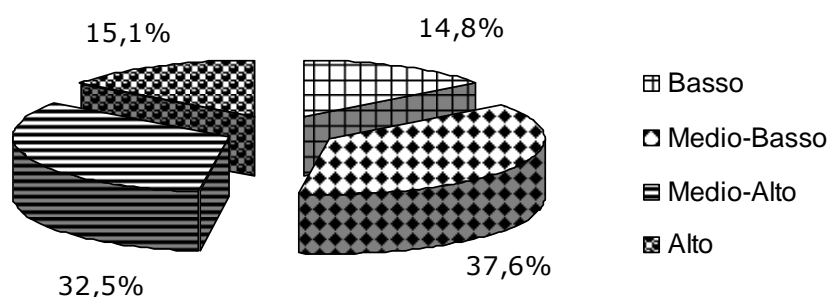
Come si può osservare, in questo caso non si rinvergono significative associazioni dell'alienazione con il complessivo percorso biografico dell'individuo. Tuttavia, alcune variabili socio-demografiche compaiono ugualmente sul grafico, permettendo di aprire il campo a qualche riflessione.

Sul semiasse negativo si colloca il polo della bassa alienazione: da questo lato del grafico si posizionano le risposte degli intervistati che danno conto di una percezione positiva del livelli esperiti di autonomia, controllo, professionalità, valorizzazione delle proprie potenzialità, sostegno e fiducia nei colleghi di lavoro.

Da questa parte troviamo alcune variabili illustrative relative all'età, (fino a 25 anni), al livello di scolarizzazione (studente universitario) e alla posizione rispetto alla uscita dalla famiglia d'origine (vive ancora con nucleo d'origine). Sull'altro versante troviamo item che riferiscono di un basso sentimento relativo alla professionalizzazione, al controllo sul proprio lavoro, al rapporto con i colleghi di lavoro. Qui si collocano variabili illustrative descriventi una età media al di sopra dei 30 anni, genere maschio e titolo di studio elevato (laurea e post-laurea).

Dividendo, infine, l'indice in livelli⁷³ è possibile controllarne la distribuzione (Fig. 3.2.1.5)

Fig. 3.2.1.5. Livello di alienazione



3.2.1.6. Alienazione, caratteristiche contestuali e condizioni di impiego: le caratteristiche strutturali dell'ambiente di lavoro

Alcuni degli esempi di rilevazione empirica del concetto di alienazione in ambito lavorativo presentati nel precedente capitolo sono accomunati dalla volontà di mostrare la variabilità del fenomeno in relazione a determinate caratteristiche dei contesti lavorativi. In particolare, tali ricerche mettono in evidenza la peculiare rilevanza assunta dagli aspetti "strutturali" delle organizzazioni lavorative nel configurare situazioni di alienazione lavorativa. L'importanza della relazione tra caratteristiche contestuali e dati *self reported* è messa in evidenza anche da alcuni modelli di rilevazione dello *stress* lavorativo (cfr. in particolare *l'effort reward imbalance*).

Anche la letteratura sui *call center* mostra una differenziazione delle condizioni di lavoro in relazione ad alcuni aspetti caratteristici della struttura lavorativa (Tab. 3.2.1.7)

Le analisi sono state condotte con il programma Spad, utilizzando la funzione di scelta delle modalità attive, eliminando il contributo dei "missing" e delle modalità "non risponde" nella costruzione degli assi.

⁷³ Da -1,30 a -0.5901=Basso; da -0.5900 a 0.0000 = Medio Basso; da 0.0001 a 0.5900 = Medio Alto; da 0.5901 a 1,58 = Alto.

Tab. 3.2.1.7 Livello di Alienazione per tipo del call center (%)

		Tipo di call center		
		Commerciale	Pubblica utilità	Totale
Livello di Alienazione	Basso	13,9	17,6	14,8
	Medio Basso	36,4	41,5	37,6
	Medio Alto	33,0	31,3	32,5
	Alto	16,7	9,6	15,1
	Totale	100,0	100,0	100,0
N		1328	387	1715

$P = 0,002$

Bassi e medio bassi livelli di alienazione si trovano, infatti, sovrarappresentati fra quanti lavorano in aziende che offrono servizi di pubblica utilità. Viceversa livelli medio alti e alti contraddistinguono maggiormente gli operatori dei *call center* commerciali. Tale risultato diviene spiegabile se si considera che i *call center* di tipo commerciale sono maggiormente legati alle logiche di mercato e quindi più inclini a ricercare produttività e competitività con ricadute sui ritmi di lavoro, sulla pressione lavorativa e sulla qualità delle relazioni con i colleghi. Inoltre, il fatto di lavorare per un servizio di pubblica utilità può incrementare il sentimento di valorizzazione professionale

Anche l'**ampiezza** rappresenta una caratteristica che contribuisce a differenziare i *call center* in relazione al livello di alienazione percepita (Tab. 3.2.1.8)

Tab. 3.2.1.8. Livello di Alienazione per ampiezza del call center (%)

		Ampiezza del call center				Totale
		Meno di 100 addetti	Tra i 100 e i 200 addetti	Tra i 200 e i 300 addetti	Oltre i 300 addetti	
Livello di Alienazione	Basso	25,1	17,3	7,7	10,4	15,0
	Medio Basso	50,6	36,7	31,6	29,5	37,1
	Medio Alto	21,3	36,1	35,2	38,0	32,4
	Alto	3,0	9,9	25,5	22,1	15,5
	Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
N		431	313	427	434	1605

$P = 0,000$

Come mostra la tabella, per livelli di alienazione bassi e medio bassi si registrano sovrarappresentazioni dei *call center* in cui trovano occupazione fino ai 200 addetti. Viceversa, nei livelli medio alti e alti di alienazione troviamo, tendenzialmente,⁷⁴ sovrarappresentati i *call center* con più di 200 addetti. Probabilmente, nei *call center* di ridotte dimensioni vi sono condizioni lavorative di maggior favore, in cui è più probabile che i risultati del proprio lavoro vengano notati e in cui più facilmente si possono creare relazioni di scambio e di sostegno lavorativo. Viceversa, all'aumentare degli addetti, rischia di aumentare la dispersione e la mancanza di condivisione.

⁷⁴ Con un'unica eccezione riguardante il livello medio-alto di alienazione sovrarappresentato anche in *call center* che impiegano tra i 100 e i 200 addetti.

La relazione appare più complessa relativamente alla collocazione del *call center* rispetto alla azienda madre (Tab. 3.2.1.9)

La sola relazione bivariata mostra che i livelli di alienazione sono più bassi nei *call center outsourcing* e alti nei *call center* che svolgono l'attività di al loro interno o che ne hanno delegato una parte all'esterno (*cosourcing*).

In realtà, si tratta di una relazione che merita di essere controllata alla luce della mansione svolta dall'operatore.

All'interno dei *call center insourcing*, infatti, si svolgono perlopiù attività *inbound* per le quali, come si è avuto modo di mostrare in relazione ai singoli item, si esperiscono più di frequente situazioni di pressione lavorativa e di mancanza di autonomia e nelle quali anche il ritmo stringente della telefonate rende difficile instaurare relazioni lavorative.

Stratificando la relazione per la mansione svolta emerge come nel sottogruppo degli *inbound* siano i lavoratori dei *call center insourcing* ad esperire condizioni di lavoro meno alienanti. Probabilmente, anche se si svolge un'attività lavorativa che è caratterizzata da alti livelli di costrizione, il fatto di svolgerla all'interno dell'azienda madre comporta complessivamente condizioni di miglior favore.

Tab. 3.2.1.9. (Sottogruppo inbound) - Livello di alienazione per collocazione del call center rispetto all'azienda (%)

		Collocazione del call center rispetto all'azienda			
		<i>Insourcing</i>	<i>Outsourcing</i>	<i>Cosourcing</i>	Totale
Livello di alienazione	Basso				
	Medio Basso	46,1	42,2	42,9	43,8
	Medio Alto				
	Alto	53,9	57,8	57,1	56,2
Totale		100,0	100,0	100,0	100,0
N		373	488	49	910

$P=0,03$

La relazione si modifica nel sottogruppo degli *outbound*. Oltre a rilevare che situazioni di bassa alienazione sono sovrarappresentate, anche se in consistenza diversa, sia nei *call center insourcing* che in quelli *outsourcing*, appare interessante notare come livelli di alienazione superiori alla media siano più frequenti in quei *call center* che svolgono la loro attività in parte in *insourcing* e in parte in *outsourcing* (Tab. 3.2.1.10).

Tab. 3.2.1.10. (sottogruppo outbound) - Livello di alienazione per collocazione del call center rispetto all'azienda (%)

		Collocazione del call center rispetto all'azienda			
		<i>Insourcing</i>	<i>Outsourcing</i>	<i>Cosourcing</i>	Totale
Livello di alienazione	Basso				
	Medio Basso	69,2	79,5	42,5	68,5
	Medio Alto				
	Alto	30,8	20,5	57,5	31,5
Totale		100,0	100,0	100,0	100,0
N		78	293	127	498

$P=0,000$

Una possibile spiegazione potrebbe essere ipotizzata relativamente a quest'ultima relazione descritta. Potrebbe qui rilevarsi quella componente della alienazione già ipotizzata da Marx che è legata alla frammentazione del processo produttivo e che comporta l'impossibilità di comprendere precisamente il senso della propria attività

all'interno del complessivo progetto di lavoro. Molto spesso, infatti, i *call center* organizzati in questo modo mantengono in *insourcing* le attività di *front line* e delegano all'esterno le attività di *back office* (cfr, Isfol, 2007). I lavoratori potrebbero, allora, percepire la frustrazione di non essere in grado di dare ai clienti risposte su parte delle attività sulle quali non hanno controllo:

"una volta che apriamo una pratica viene gestita da qualcun altro, quindi non è un danno direttamente da parte mia ma è in generale tutto il lavoro che, secondo me non è svolto al meglio [...] Purtroppo ne rispondiamo sempre noi perché siamo la prima linea come in guerra... è frustrante quando non sappiamo cosa rispondere"

Operatrice femmina, basso livello di soddisfazione lavorativa

Dall'altra parte, i lavoratori *outsourcer*, potrebbero subire le conseguenze di una attività considerata di "secondo piano". Sebbene nella ricostruzione a posteriori del concetto non sia stato possibile rilevare una declinazione empirica di questo aspetto, è pur possibile, data la complessità del concetto di alienazione, che vi siano connessioni con le componenti ricostruite.

Si può ipotizzare una ulteriore precisazione della relazione fra *outsourcing* e livello di alienazione guardando al ruolo della committenza nella gestione dell'attività *outsourcing*. Si rilevano, infatti, più alti livelli di alienazione in quei *call center* in cui la committenza partecipa alla gestione del servizio. Probabilmente la presenza dell'azienda appaltatrice viene percepita come un elemento di controllo negativo che contribuisce, presumibilmente, alla creazione di situazioni di maggiore costrizione lavorativa (Tab. 3.2.1.11)

Tab. 3.2.1.11. Livello di alienazione per ruolo della committenza per gli outsourcing (%)

		Ruolo della committenza per gli outsourcing		
		Partecipazione della committenza	Senza partecipazione della committenza	Totale
Livello di alienazione	Basso	11,2	26,3	15,5
	Medio Basso	36,8	39,8	37,6
	Medio Alto	37,5	23,5	33,6
	Alto	14,5	10,4	13,3
	Totale	100,0	100,0	100,0
N		634	251	885

P = 0,000

3.2.1.7 Ambiente fisico e ambiente tecnologico

Il contesto fisico rappresenta il contenitore all'interno del quale i soggetti svolgono la loro attività lavorativa. Nella configurazione dei livelli di alienazione, dunque, assume rilevante importanza il rapporto che si instaura tra uomo, macchina e ambiente di lavoro. La letteratura ergonomica mostra come gli aspetti dell'ambiente di lavoro risultino determinanti nel condizionare il contenuto stesso dell'attività lavorativa e le relazioni che si instaurano con i colleghi di lavoro. Le valutazioni dei lavoratori relative ad aspetti dell'ambiente lavorativo sono state combinate in un indice additivo⁷⁵ e messe in relazione con l'indice di alienazione (Tab. 3.2.1.12)

⁷⁵ L'indice è stato costruito aggregando gli item dall'1 all'8 della dom. 25 del questionario operatori.

Tab. 3.2.1.12. Valutazione individuale sulla qualità dell'ambiente fisico per livello di alienazione (%)

		Valutazione individuale sulla qualità dell'ambiente fisico				
		<i>Bassa</i>	<i>Medio bassa</i>	<i>Medio alta</i>	<i>Alta</i>	<i>Totale</i>
Livello di alienazione	<i>Basso</i>	1,2	6,7	18,6	31,8	14,8
	<i>Medio Basso</i>	18,4	33,5	43,8	47,4	37,3
	<i>Medio Alto</i>	46,9	42,5	26,3	16,2	32,8
	<i>Alto</i>	33,5	17,3	11,3	4,6	15,1
Totale		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>N</i>		245	612	452	390	1699

P = 0,000

All'aumentare del livello di alienazione si rileva una diminuzione della percezione della qualità dell'ambiente fisico. Pulizia, illuminazione, silenziosità, ampiezza dei locali, spazio a disposizione per postazione di lavoro sono, effettivamente, elementi di uno spazio relazionale (Simmel, 1989), in cui si costruisce tutta l'azione lavorativa:

" Io preferirei le postazioni un po' più distanti, come erano prima, se non altro perché ci disturbiamo a vicenda, perché c'è chi ha il tono della voce più alto e chi più basso, quindi si sente sempre un brusio di sottofondo che non è molto... che non ti fa molto concentrare"

Operatrice femmina, medio-alto livello di strain fisico

Tra i numerosi elementi dell'ambiente che circondano e supportano l'attività lavorativa gli apparati tecnologici occupano un posto di primaria rilevanza perché, come mostrato, contribuiscono direttamente alla variabilità del fenomeno alienazione (Blauner, 1964).

Le valutazioni su cuffia, computer e software per la gestione delle chiamate, strumenti imprescindibili nell'attività di operatore di *call center*, sono, dunque, state aggregate in un indice e messe in relazione con il livello di alienazione (Tab. 3.2.1.13)

Tab. 3.2.1.13. Valutazione individuale sulla qualità dell'ambiente tecnologico per livello di alienazione (%)

		Valutazione individuale sulla qualità dell'ambiente tecnologico				
		<i>Bassa</i>	<i>Medio bassa</i>	<i>Medio alta</i>	<i>Alta</i>	<i>Totale</i>
Livello di Alienazione	<i>Basso</i>	1,0	3,6	12,9	28,5	14,8
	<i>Medio Basso</i>	20,5	32,5	38,4	44,9	37,2
	<i>Medio Alto</i>	45,5	42,1	34,9	20,7	32,9
	<i>Alto</i>	33,0	21,8	13,8	5,9	15,1
Totale		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>N</i>		200	385	521	592	1698

P = 0,000

L'intuizione di Blauner appare in grado di mostrare rilevanza esplicativa nella percezione dell'alienazione all'interno dei *call center*. Effettivamente, gli strumenti prima menzionati svolgono un ruolo determinante nel definire il ritmo delle chiamate, i margini di autonomia nella gestione dei tempi e delle attività, gli aspetti di routinizzazione e meccanizzazione dell'attività lavorativa, le possibilità di interazione e professionalizzazione lavorativa.

L'esplorazione della relazione tra ambiente lavorativo e alienazione percepita si completa indagando se il controllo della qualità dell'ambiente di lavoro posto in essere dall'azienda⁷⁶ si associ ai livelli individuali di alienazione (Tab. 3.2.1.14)

Tab. 3.2.1.14. Livello di alienazione per indice di controllo della qualità ambientale (%)

		Indice di controllo sulla qualità ambientale			
		<i>Tutti gli aspetti</i>	<i>Metà degli aspetti</i>	<i>Pochi o nessun aspetto</i>	Totale
Livello di Alienazione	Basso	15,8	12,0	7,5	13,7
	Medio Basso	36,9	31,9	33,1	35,4
	Medio Alto	31,0	36,7	40,6	33,6
	Alto	16,3	19,4	18,8	17,3
Totale		100,0	100,0	100,0	100,0
<i>N</i>		<i>913</i>	<i>251</i>	<i>239</i>	<i>1403</i>

P=0,003

All'aumentare del livello di alienazione è più probabile rilevare una diminuzione del numero di aspetti dell'ambiente lavorativo sottoposti a controllo. Una maggiore attenzione nei confronti degli elementi contestuali e degli strumenti di lavoro si associa, dunque, alla percezione di un ambiente di lavoro in cui si allenta la pressione lavorativa e si favoriscono l'autonomia nella gestione della propria attività, la valorizzazione professionale e la qualità relazionale.

3.2.1.8 Aspetti della condizione lavorativa associati all'alienazione

Come si è avuto modo di evidenziare, la mansione effettivamente svolta nell'attività lavorativa di operatore di *call center* rappresenta una discriminante nella configurazione di situazioni lavorative più o meno alienanti.

L'analisi della relazione tra mansione lavorativa e livello di alienazione percepita mostra che bassi livelli di alienazione sono caratteristici di chi svolge attività *outbound* mentre livelli medio alti e alti sono sovrarappresentati in chi, seppure soltanto per una parte del tempo, svolge attività *outbound* (Tab. 3.2.1.15).

Tab. 3.2.1.15. Livello di alienazione per mansione lavorativa (%)

		Mansione lavorativa			
		<i>Inbound</i>	<i>sia inbound che outbound</i>	<i>Outbound</i>	Totale
Livello di Alienazione	Basso	9,5	10,1	25,8	14,8
	Medio Basso	34,2	36,3	42,3	37,0
	Medio Alto	37,9	34,6	23,6	33,0
	Alto	18,4	19,0	8,3	15,2
Totale		100,0	100,0	100,0	100,0
<i>N</i>		<i>957</i>	<i>179</i>	<i>542</i>	<i>1678</i>

P = 0,000

⁷⁶ L'indice è stato costruito aggregando le modalità della domanda 39 della scheda di contesto.

La letteratura sui *call center* tende a ricondurre gli schemi tayloristi tipici della catena di montaggio alle attività *inbound*, in funzione dello scarso controllo che è possibile operare sulla ricezione delle chiamate, della ripetitività delle operazioni a cui è sottoposto l'operatore, della tendenza a standardizzare il contenuto della comunicazione. Tali caratteristiche della mansione svolta aumentano, dunque, la sensazione di svolgere un lavoro frustrante. Inoltre, i pressanti ritmi delle chiamate rendono difficoltosa la costruzione di relazioni lavorative.

Un altro aspetto particolarmente importante nella attività di operatore riguarda la fruizione delle pause da videoterminale. Il D.Lgs 626/94 prevede che i lavoratori videoterminalisti che svolgono attività lavorativa per almeno quattro ore consecutive abbiano diritto ad una interruzione della attività lavorativa mediante pausa ovvero cambiamento di attività. In assenza di contrattazione collettiva, la pausa deve essere di quindici minuti ogni due ore di lavoro continuativo al videoterminale.

L'applicazione della norma, quindi, anche in virtù della presenza o meno di un accordo tra azienda e parti sindacali, può dar luogo situazioni diverse. Inoltre, le modalità di effettiva fruizione differiscono in relazione alla mansione effettivamente svolta. Mentre, infatti, gli operatori *inbound* non possono mai liberamente decidere quando andare in pausa perché sono sottoposti ai flussi delle chiamate ricevute, per gli *outbound* la situazione presenta maggiori margini di discrezionalità

Tali aspetti comportano delle differenze rispetto alla relazione che si rileva tra il tempo che intercorre tra una pausa e quella successiva e i livelli di alienazione percepiti dai lavoratori (Tab. 3.2.1.16)

Tab. 3.2.1.16. (Sottogruppo inbound)-Livello di alienazione per frequenza delle pause inbound (%)

		Frequenza delle pause inbound			
		<i>Meno di una volta ogni 2 ore</i>	<i>Una volta ogni 2 ore</i>	<i>Una volta ogni ora</i>	Totale
Livello di alienazione	<i>Basso</i>	35,0	39,6	61,4	42,3
	<i>Medio Basso</i>				
	<i>Medio Alto</i>	65,0	60,4	38,6	57,7
	Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
	<i>N</i>	<i>103</i>	<i>538</i>	<i>114</i>	<i>755</i>

P = 0,000

Per quanto concerne gli operatori *outbound*, in circa il 78% delle aziende in cui è avvenuta la somministrazione del questionario, la pausa viene mediamente effettuata una volta ogni due ore. Appaiono tuttavia evidenti gli effetti benefici esperiti in quell'11% di *call center* in cui la pausa avviene una volta all'ora e gli effetti negativi frequenti fra gli operatori che possono fruire di una pausa meno di una volta ogni due ore. La regolazione rigida nella fruizione della pausa dall'attività lavorativa è un aspetto che, più di altri, ricorda gli schemi della catena di montaggio. L'interruzione momentanea dell'attività lavorativa permette, infatti, di rigenerare le energie fisiche e mentali nel momento in cui il lavoratore ne sente il bisogno. La sua fissazione predeterminata aumenta, invece, la sensazione di essere sottoposti a tempi di lavoro rigidamente imposti dal ciclo di produzione (in questo caso imposti dal ritmo con cui si ricevono chiamate) con conseguenti ripercussioni sulla percezione della qualità complessiva del lavoro che si sta svolgendo:

"La struttura del call center in cui lavoro è gerarchica, diciamo piramidale, e gli operatori sono la base ma non è giusto, poiché è troppo rigida, perché non guardano le

esigenze degli operatori. Ci sono delle regole formali, pause di 15 minuti ogni due ore e devi arrivare puntuale perché dopo tre ritardi ti trattengono dei soldi dalla busta paga”.

Operatrice femmina, call center commerciale

La relazione non appare significativa nel sottogruppo degli *outbound*. Come già esplicitato, infatti, il lavoro degli operatori *outbound* permette di ritagliarsi in misura maggiore spazi di autorganizzazione. Inoltre, non si è sottoposti ai ritmi pressanti e alla gestione contingentata dei tempi tipici di chi gestisce chiamate in entrata.

Appare interessante notare come, a livello individuale, non si rilevi una associazione significativa tra l’orario di lavoro e il livello di alienazione. Probabilmente, il fatto di svolgere un lavoro che permette poca autonomia, scarsamente valorizzante e in un ambiente relazionale denotato da scarsa stima e rispetto reciproco non ha a che fare con la durata complessiva dell’orario di lavoro. Che si lavori un ora o trenta alla settimana la situazione non cambia.

Il fattore tempo, tuttavia, può incidere attraverso un altro meccanismo. L’alienazione si configura, infatti, come una condizione deteriorante che, nel lungo periodo, risente inevitabilmente della durata del rapporto di squilibrio instauratosi tra lavoratore e lavoro.

Mettendo in relazione il livello di alienazione percepita con l’anzianità di servizio all’interno del *call center* si rileva come il livello di alienazione cresca progressivamente all’aumentare degli anni di permanenza all’interno del *call center* (Tab. 3.2.1.17).

Tab. 3.2.1.17. Livello di alienazione per anzianità di servizio (%)

		Anzianità di servizio					Totale
		<i>fino a 12 mesi</i>	<i>1 - 2 anni</i>	<i>2- 4 anni</i>	<i>4 - 7 anni</i>	<i>oltre 7 anni</i>	
Livello alienazione	<i>Basso</i>	69,6	59,9	46,8	37,2	35,9	52,0
	<i>Medio Basso Medio Alto Alto</i>	30,4	40,1	53,2	62,8	64,1	48,0
Totale		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>N</i>		483	299	308	207	387	1684

P=0,000

Complessivamente, dunque, il tempo di permanenza non aiuta ad acquisire l’autonomia, la professionalità e la qualità relazionale che si vorrebbero trovare in un lavoro ma più si sta in un *call center* più si ha la sensazione di svolgere un lavoro pressante, poco qualificante e in compagnia di persone con cui si condividono rapporti improntati alla scarsa stima, sostegno lavorativo e fiducia reciproca.

3.2.1.9 Coinvolgimento dei lavoratori nella fissazione degli obiettivi di produttività

In alcune ricerche che si sono occupate della declinazione empirica del concetto in ambito lavorativo è stato evidenziato come la suddivisione parcellizzata dei tempi e delle attività attraverso il controllo dei ritmi lavorativi possa modernamente imporsi attraverso la fissazione di livelli e obiettivi da raggiungere (Edwards, 1979, Hodson, 1996).

Appare interessante notare come il livello di alienazione registri una certa variabilità in relazione alla modalità di fissazione degli obiettivi di produttività (Tab. 3.2.1.18)

Tab. 3.2.1.18. (Sottogruppo inbound) Livello di alienazione per definizione degli obiettivi di produttività (%)

		Definizione degli obiettivi di produttività			
		Manager	Partecipazione degli operatori	Team leader	Totale
Livello di alienazione	Basso				
	Medio Basso	26,3	69,2	43,7	38,5
	Medio Alto				
	Alto	73,7	30,8	56,3	61,5
	Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
	N	259	39	378	676

$P = 0,000$

Come ci si potrebbe attendere, si rilevano livelli di alienazione alti laddove la fissazione degli obiettivi di produzione è demandata esclusivamente alle scelte dei manager mentre i livelli bassi sono caratteristici delle situazioni in cui è contemplata la partecipazione dei lavoratori. Quel che tuttavia, potrebbe apparire interessante notare è come nel livello basso-medio basso siano sovrarappresentati, oltre agli operatori, anche i *team leader*. Si potrebbe pensare, dunque, che all'interno di questi contesti funzioni una sorta di "principio di sussidiarietà": i *team leader*, infatti, sono le figure gerarchicamente più prossime e hanno spesso iniziato la loro carriera nel *call center* partendo proprio dal ruolo di operatore. Si suppone quindi che siano maggiormente in grado di formulare obiettivi congruenti con le esigenze di chi lavora in cuffia.

Fra gli operatori che svolgono attività *outbound* non si rileva, invece una relazione tra le figure deputate alla fissazione degli obiettivi di produttività e il sentimento di alienazione vissuto. Evidentemente, anche in questo caso, la mansione svolta porta ad esperire condizioni lavorative complessivamente meno costrittive e a vivere con minore frustrazione la mancanza di un diretto coinvolgimento nelle decisioni aziendali.

3.2.2. I percorsi di realizzazione professionale

La soddisfazione delle proprie aspettative professionali può essere immaginata come un percorso che l'individuo costruisce idealmente e concretizza empiricamente. La strada da percorrere si compone di un prima, contenente le esperienze fatte e le scelte che le hanno motivate, di un durante, comprendente lo stato attuale delle proprie esperienze e di un potenziale dopo, espressione delle aspettative e delle prospettive che si ritiene di collocare nel futuro.

3.2.2.1. Le precedenti esperienze di lavoro e i motivi di interruzione: scelte e costrizioni.

L'esperienza lavorativa rappresenta un elemento di costruzione della propria identità individuale e sociale. Nella scansione del percorso di transizione allo stadio adulto⁷⁷ l'acquisizione di un lavoro si colloca quale fase immediatamente successiva al completamento degli studi, ponendosi relazione con il livello di scolarizzazione e l'età (Tab. 3.2.2.1 e Tab. 3.2.2.1).

⁷⁷ Cioè completamento degli studi, conseguimento di un lavoro, uscita dalla famiglia di origine, acquisizione di un proprio nucleo familiare, genitorialità. Cfr Buzzi, Cavalli, De Lillo (a cura di) 2005.

Tab. 3.2.2.1. Precedenti esperienze di lavoro per livello di scolarizzazione. % sui casi

		Livello di scolarizzazione			
		<i>fino al diploma</i>	<i>studente universitario</i>	<i>laurea e oltre</i>	Totale
Precedenti Esperienze Lavorative	Altri call center	29,5	29,5	24,6	471
	Altri tipi di lavoro	75,3	56,6	68,2	1170
	Nessuna esperienza	13,0	28,5	21,8	299
Totale		954	295	418	1667

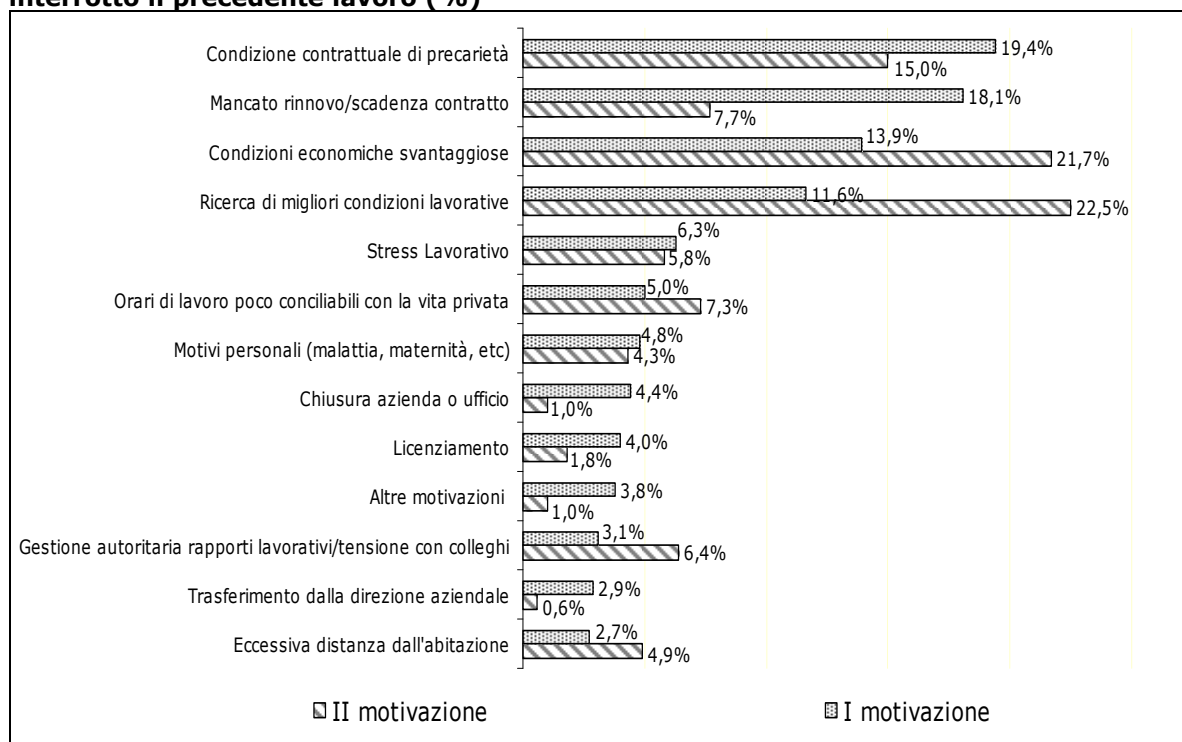
Tab. 3.2.2.2. Precedenti esperienze di lavoro per età. % sui casi

		Età				
		<i>fino a 25 anni</i>	<i>26-30 anni</i>	<i>31-35 anni</i>	<i>oltre 35 anni</i>	Totale
Precedenti Esperienze Lavorative	Altri call center	27,4	34,3	25,6	25,5	441
	Altri tipi di lavoro	54,3	64,0	73,8	87,4	1106
	Nessuna esperienza	30,8	20,3	15,9	6,1	285
Totale		435	350	328	462	1575

Come emerge dalle Tab. 3.2.2.1 e Tab. 3.2.2.2, il *call center*, pur rappresentando in assoluto nel passato lavorativo degli intervistati l'esperienza meno frequente, si pone come maggioritaria per coloro che hanno terminato gli studi conseguendo il diploma e per coloro che sono iscritti all'università. Inoltre è una esperienza lavorativa che caratterizza di più le fasce di età tra i 25 e i 30 anni.

L'approfondimento relativo alle due motivazioni principali per cui il precedente lavoro è stato interrotto mostra come gli aspetti estrinseci del lavoro risultino predominanti (Fig. 3.2.2.1.)

Fig. 3.2.2.1. Graduatoria della prima e della seconda motivazione per cui è stato interrotto il precedente lavoro (%)

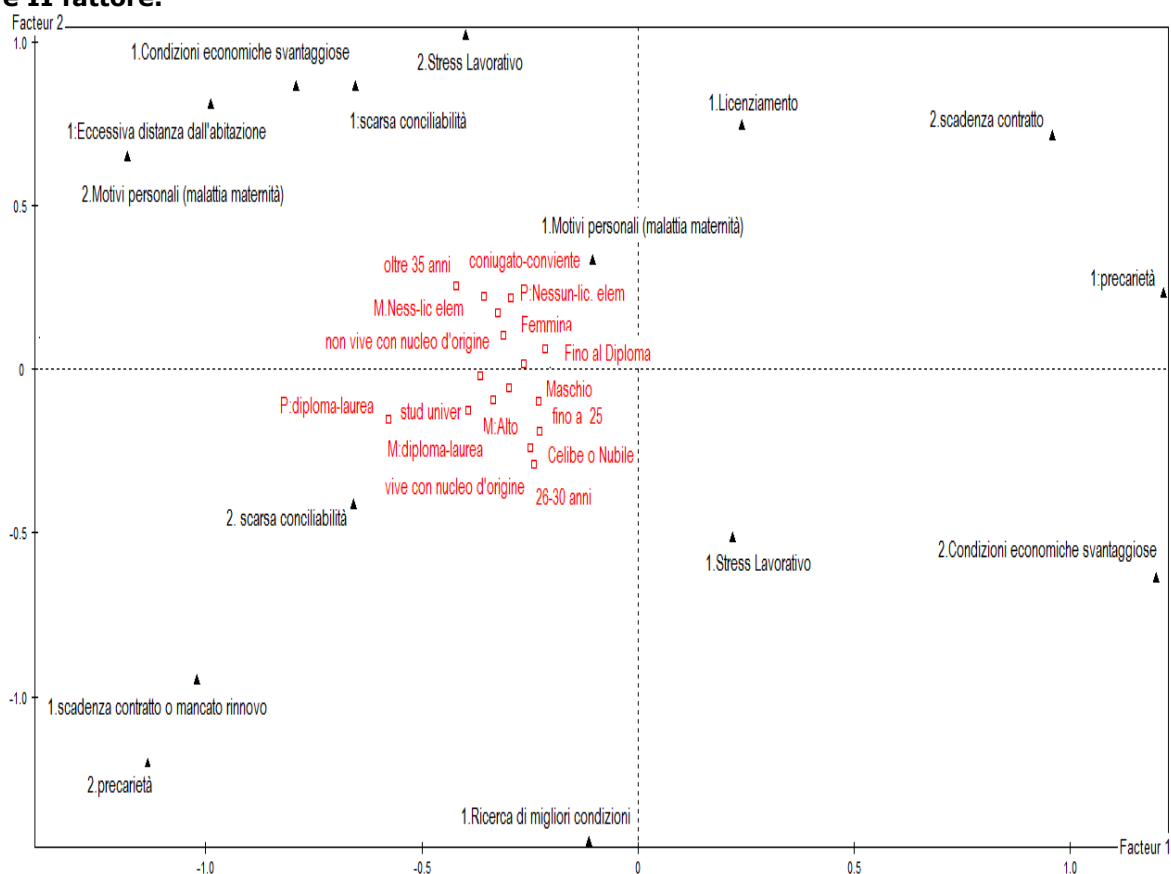


Le prime due motivazioni per cui il precedente lavoro è stato interrotto sono state sottoposte ad una Analisi delle Corrispondenze Multiple⁷⁸. L'ACM "presenta ottime capacità descrittive, in quanto permette di esaminare l'interazione simultanea di molte variabili esplorandone i legami diretti" (Di Franco, 2006, p. 77)

Lo scopo con cui è stato utilizzato questo strumento di analisi è stato quello di mettere in relazione i motivi della scelta con alcuni attributi dell'individuo che possono essere considerati indicatori sintetici della sua collocazione sociale⁷⁹.

Il grafico mostra i risultati dei primi due fattori estratti (cfr. Fig. 3.2.2.3)⁸⁰

Fig. 3.2.2.3 Rappresentazione delle modalità attive delle variabili "I motivazione di interruzione precedente lavoro" e "II motivazione di interruzione del precedente lavoro" e delle modalità illustrative indicatrici della collocazione sociale dell'individuo. I e II fattore.



I primi due fattori spiegano circa il 60% dell'inerzia totale⁸¹. Analizzando attentamente i contributi dei singoli item⁸², è possibile cogliere delle sottili sfumature

⁷⁸ Cfr. nota 68.

⁷⁹ Cfr. nota 72.

⁸⁰ Per poter proiettare contemporaneamente sia le variabili attive che quelle illustrative e non compromettere la leggibilità del grafico sono state rese visibili soltanto le modalità delle variabili attive ritenute rilevanti per la descrizione del fattore (mediante la valutazione del contributo assoluto e relativo, cfr nota metodologica) e significative (autovalore maggiore di 2) e le modalità delle variabili supplementari significative (autovalore maggiore di 2). La medesima scelta metodologica è stata effettuata per tutti i grafici prodotti attraverso il programma SPAD.

⁸¹ Gli autovalori sono stati rivalutati secondo la formula di Benzecri. E' stato, inoltre, esplorato lo *scree plot* e sono stati confrontati gli scarti fra coppie di autovalori (cfr nota metodologica, par. 1).

⁸² Per una accurata descrizione dei fattori si rimanda alla nota metodologica.

che, per entrambi i fattori, fanno leggere nel passaggio dal semiasse negativo a quello positivo una perdita delle motivazioni maggiormente legate alla necessità di conciliare il proprio lavoro con la vita privata. Come anticipato nelle premesse, l'intento inusuale per cui si è scelto di adoperare una ACM quale strumento di analisi è stato quello di controllare se possano individuarsi dei profili caratteristici dei soggetti che siano associati a particolari motivazioni di interruzione del precedente lavoro. L'analisi del grafico permette di aprire il campo ad alcune riflessioni.

Le variabili esplicative si addensano tutte all'interno del II e del III quadrante.

Nel II quadrante, si trovano motivazioni di interruzione del precedente lavoro quali "condizioni economiche svantaggiose", "eccessiva distanza dall'abitazione", "motivi personali (malattia, maternità)", "scarsa conciliabilità con la vita privata". Queste motivazioni possono far presupporre un tipo di scelta orientata alla salvaguardia di quelle componenti socio-familiari che potrebbero essere intaccate dal lavoro. Tenendo conto delle variabili illustrative significative⁸³ presenti all'interno dello stesso quadrante è possibile ricostruire il profilo degli intervistati che hanno espresso tali motivazioni: genere femminile, di età superiore ai 30 anni, sposati o conviventi, con un titolo di studio fino al diploma, che sono già fuoriusciti dal nucleo d'origine, con un basso livello di scolarizzazione dei genitori. Questi soggetti, dunque, hanno già superato le prime fasi del percorso di transizione allo stadio adulto. Per questo motivo, in questo quadrante troviamo, chiaramente, item riguardanti la conciliabilità con la vita personale insieme ad item più strettamente legati alle conseguenze del lavoro come "stress lavorativo".

Nel III quadrante, troviamo motivazioni legate alle caratteristiche estrinseche⁸⁴ del lavoro come "scadenza del contratto/mancato rinnovo", "precarità lavorativa", insieme ad item riguardanti la ricerca di migliori condizioni lavorative, la conciliabilità con gli impegni personali e l'eccessiva distanza dall'abitazione. Le variabili illustrative danno conto di soggetti di genere maschio, di età inferiore ai 30 anni, celibi, studenti universitari, che vivono ancora con il nucleo d'origine, con un livello di scolarizzazione dei genitori medio alto e, probabilmente, anche con una buona traiettoria socio professionale di origine (livello socio-professionale della madre: alto). Analizzando la struttura delle associazioni tra le variabili è, dunque, possibile ipotizzare che il lavoro possa rappresentare per questi soggetti una tappa di un complessivo processo ancora in atto di costruzione di una propria identità sociale. Probabilmente, l'attività lavorativa non rappresenta ancora una necessità ineludibile. Ne può essere indicatore anche il fatto che, all'interno dello stesso quadrante, troviamo indicate tra le prime motivazioni di interruzione, "la ricerca di migliori condizioni lavorative" una ragione che sembra ben inserirsi all'interno di questo percorso di ricerca di realizzazione.

La riproduzione della stessa procedura per il III fattore, introducendo il quale si spiega complessivamente il 70% dell'inerzia totale, conferma la presenza dei profili sopra descritti, affinando l'interpretazione relativamente alle motivazioni extra lavorative che hanno determinato l'interruzione del precedente lavoro (Fig. 3.2.2.4)

⁸³ Sono state prese in considerazione solo quelle con autovalore maggiore di 2 (cfr. Di Franco, 2006, p. 41)

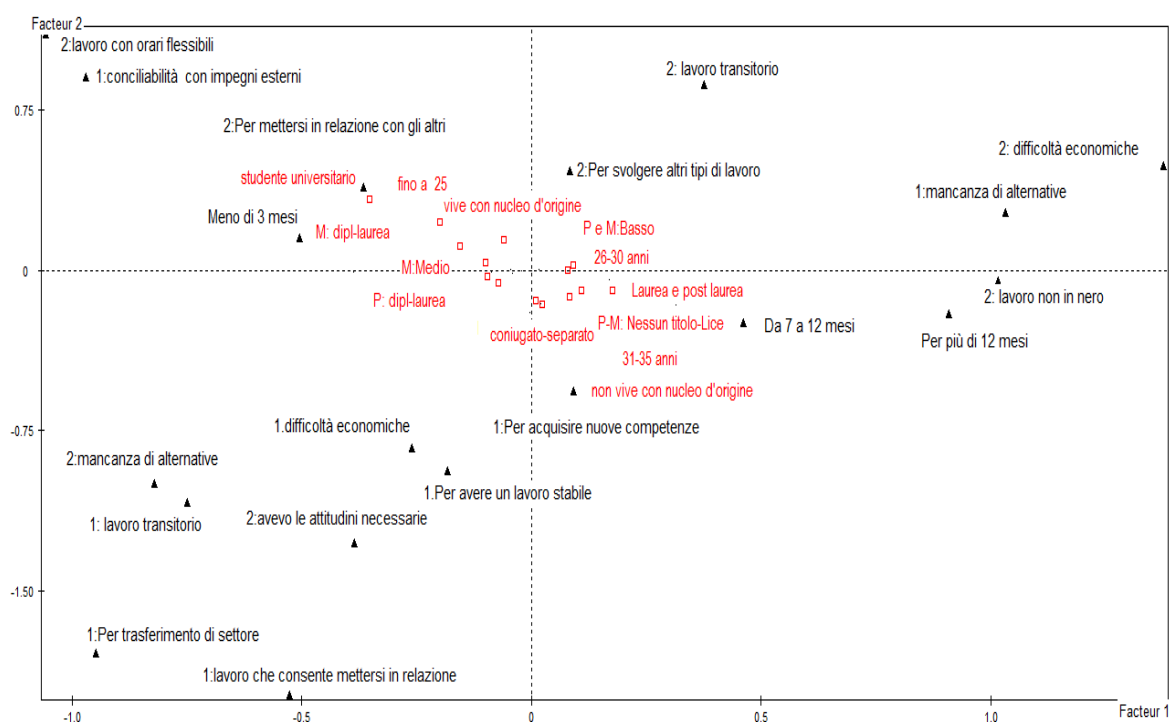
⁸⁴ Le caratteristiche del lavoro, sulla base degli studi di Maslow (1954) ed Herzberg (1959, 1966) (cfr. nota 17) possono essere distinte in intrinseche ed estrinseche. Le caratteristiche intrinseche fanno riferimento al contenuto del lavoro e dunque alle possibilità di mettere in pratica le proprie competenze e capacità, alle opportunità offerte di svolgere un certo tipo di mansioni, alle prospettive di successo e di crescita professionale. Le caratteristiche estrinseche sono, invece, legate all'ambiente e alle condizioni di lavoro e comprendono aspetti quali la retribuzione, il contratto, la sicurezza del posto di lavoro.

Nella graduatoria delle motivazioni che hanno orientato l'ingresso nel *call center* sembrano prevalere le motivazioni estrinseche⁸⁵. Tra le prime motivazioni, la scelta per costrizione (mancanza di alternative) caratterizza oltre un terzo del campione ed è seguita, subito dopo dalla "conciliabilità con impegni esterni" (23,6%). Anche tra le seconde motivazioni appaiono ragioni estrinseche come la flessibilità (14,8%), la conciliabilità (13,3%) e la mancanza di alternative (12%).

Le motivazioni relative alle caratteristiche intrinseche del lavoro (avevo le attitudini necessarie, lavoro che conteste di mettersi in relazione con le persone) o alle opportunità professionalizzanti che si ritiene di poterne trarre (per acquisire nuove competenze) interessano, invece, una parte residuale del campione.

Anche in questo caso si ritiene utile approfondire il legame esistente tra il profilo sociologico dei soggetti e le motivazioni che hanno determinato l'ingresso nel *call center* (Fig. 3.2.2.6)

Fig. 3.2.2.6. Rappresentazione delle modalità attive delle variabili "I motivazione di ingresso nel call center", "II motivazione di ingresso nel call center", "Tempo impiegato nella ricerca dell'attuale impiego" e delle modalità illustrative indicatrici della collocazione sociale dell'individuo. I e II fattore



E' stata, dunque, applicata una analisi delle corrispondenze multiple con scelta delle modalità attive ai primi due motivi di ingresso nel *call center* e al tempo impiegato per la ricerca del lavoro. L'analisi è stata limitata ai primi due fattori, tenendo conto della quota di inerzia spiegata, dell'esplorazione dello *scree plot* e dell'analisi degli scarti tra autovalori⁸⁶.

⁸⁵ Occorre precisare che, in questo caso, l'uso dei termini estrinseco-intrinseco non attiene tanto al significato di cui si è dato conto precedentemente quanto, piuttosto, ad una estensione semantica del significato originario:

- *estrinseco*: che è al di fuori o viene da fuori e non appartiene in modo sostanziale all'oggetto;
- *intrinseco*: che è inerente e partecipa all'intima composizione di qualcosa.

Cfr, Enciclopedia Zanichelli.

⁸⁶ Cfr. nota metodologica, par. 2.

L'analisi dei contributi dei singoli item⁸⁷ mostra come il primo fattore descriva l'ingresso nel *call center* come opportunità versus necessità.

Sul secondo fattore, invece, possiamo ravvisare nel passaggio dal semiasse negativo a quello positivo un progressivo spostamento da motivazioni intrinseche al lavoro a motivazioni estrinseche⁸⁸.

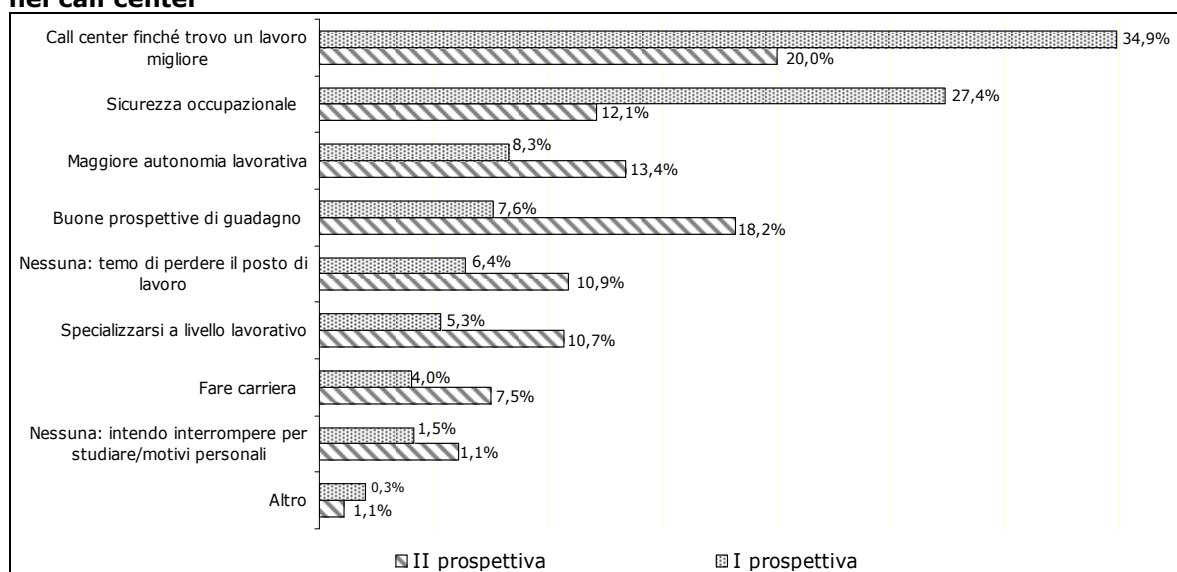
In corrispondenza del quadrante necessità-motivazioni intrinseche troviamo variabili illustrative che restituiscono il profilo di soggetti con età medio alta, con un elevato titolo di studio, già fuoriusciti dal nucleo d'origine, coniugato o separati. Questi soggetti, dunque, potrebbero essere forzatamente approdati al *call center* dopo un lungo periodo di ricerca di lavoro, scegliendolo perché si trattava di lavoro non in nero o perché speravano di trarne vantaggio per acquisire nuove competenze.

All'interno del II quadrante troviamo, invece, l'ingresso nel *call center* come una opportunità conciliabile con gli impegni esterni. Le variabili illustrative raccontano di soggetti studenti universitari, con età fino ai 25 anni, non ancora fuoriusciti dal nucleo di origine e con una buona traiettoria di provenienza.

3.2.2.3. Le prospettive nel call center: voglia di fuga o aspettative di realizzazione?

La terza tappa del percorso di realizzazione professionale riguarda il "potenziale dopo" ovvero le prospettive che si ritengono di avere all'interno del *call center* e la posizione riguardo alla ricerca di un nuovo lavoro.

Fig. 3.2.2.7. Graduatoria della prima e della seconda prospettiva che si ritiene di avere nel call center



Come emerge dalla distribuzione di frequenza, al primo posto delle prospettive dei lavoratori vi è la speranza di abbandonare questo lavoro non appena si trovi qualcosa di meglio. Più di un terzo degli intervistati, infatti, non ritiene che il lavoro nel *call center* rappresenti un punto di arrivo nel proprio percorso di realizzazione professionale.

Il 27,4% spera, invece, di ottenere una condizione di stabilità lavorativa.

Meno del 10% degli intervistati, infine ritiene, come prima prospettiva, di poter migliorare alcune condizioni relative al contenuto della mansione lavorativa: autonomia

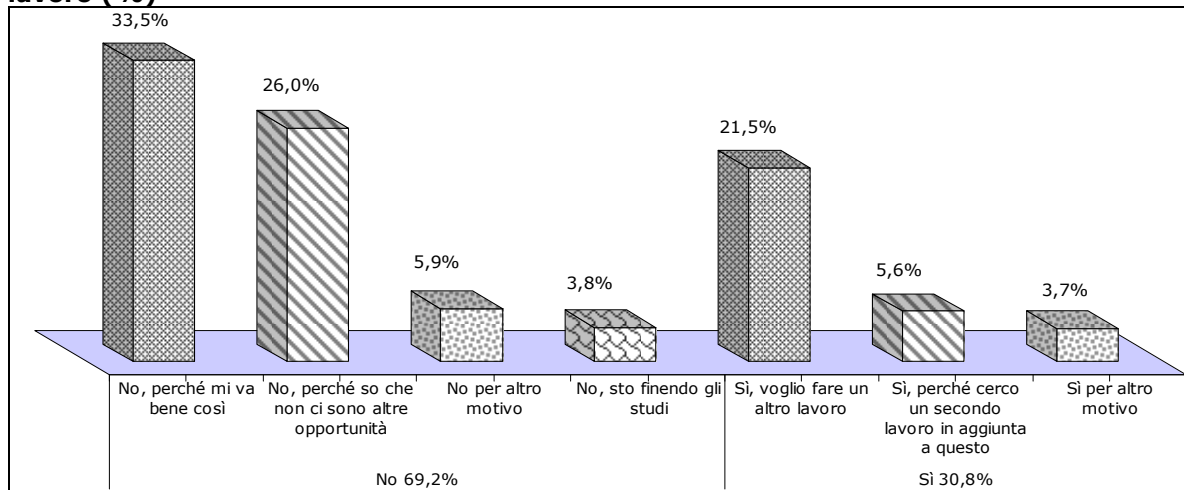
⁸⁷ Cfr. nota metodologica, par. 2.

⁸⁸ cfr. nota 8.

lavorativa, specializzazione, prospettive di carriera. Le percentuali salgono se questi aspetti vengono scelti come seconda prospettiva.

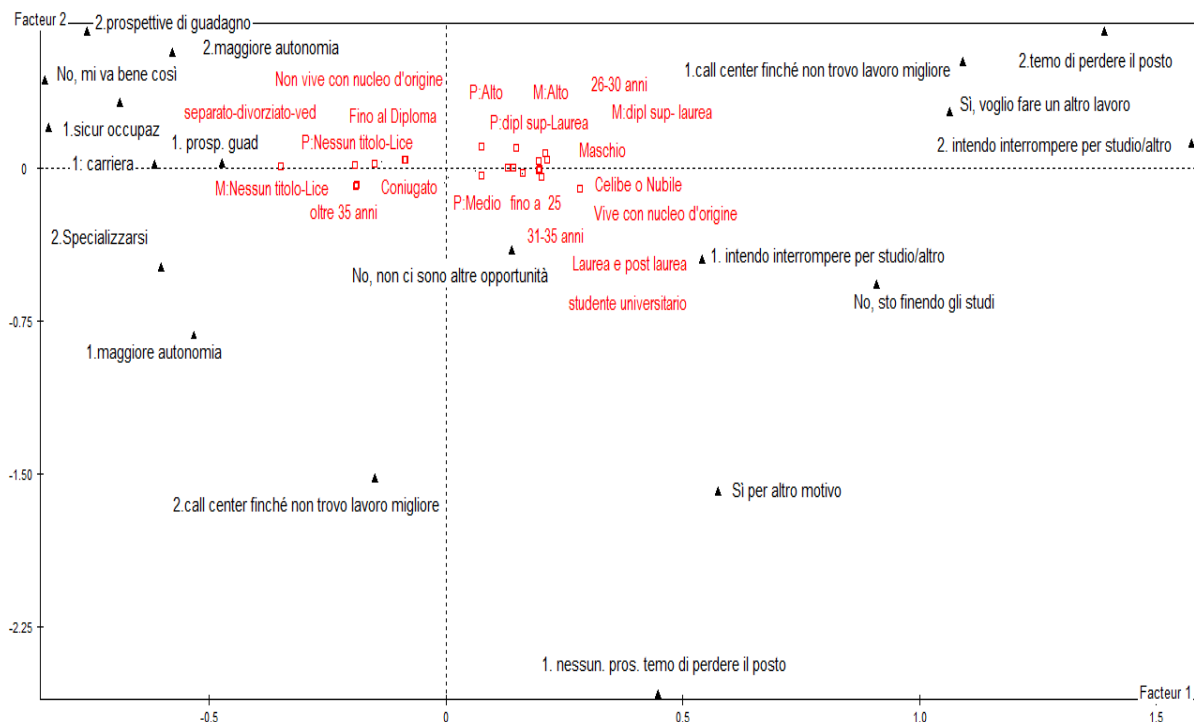
A tali aspettative, tuttavia, non sembra direttamente connettersi la volontà di attivarsi nella ricerca di un nuovo lavoro (Fig. 3.2.2.8)

Fig. 3.2.2.8. Posizione degli intervistati relativamente alla attuale ricerca di un nuovo lavoro (%)



L'applicazione dell'analisi delle corrispondenze multiple alle prime due prospettive che si ritiene di avere nel call center, alla posizione riguardo la ricerca di un nuovo lavoro e alle informazioni socio-biografiche permette, come già effettuato in precedenza, di sollevare qualche riflessione (Fig. 3.2.2.9)

Fig. 3.2.2.9. Rappresentazione delle modalità attive delle variabili "I prospettiva nel call center", "II prospettiva nel call center", "Attuale ricerca di un nuovo lavoro" e delle modalità illustrative indicatrici della collocazione sociale dell'individuo. I e II fattore



Il primo fattore, che, secondo la rivalutazione di Benzecrì spiega circa il 60% dell'inerzia totale, opera una netta discriminazione delle prospettive lavorative che gli

intervistati ritengono di avere. Analizzando i contributi dei singoli item⁸⁹ vi si può legger il passaggio dall'investimento convinto alla potenziale fuga.

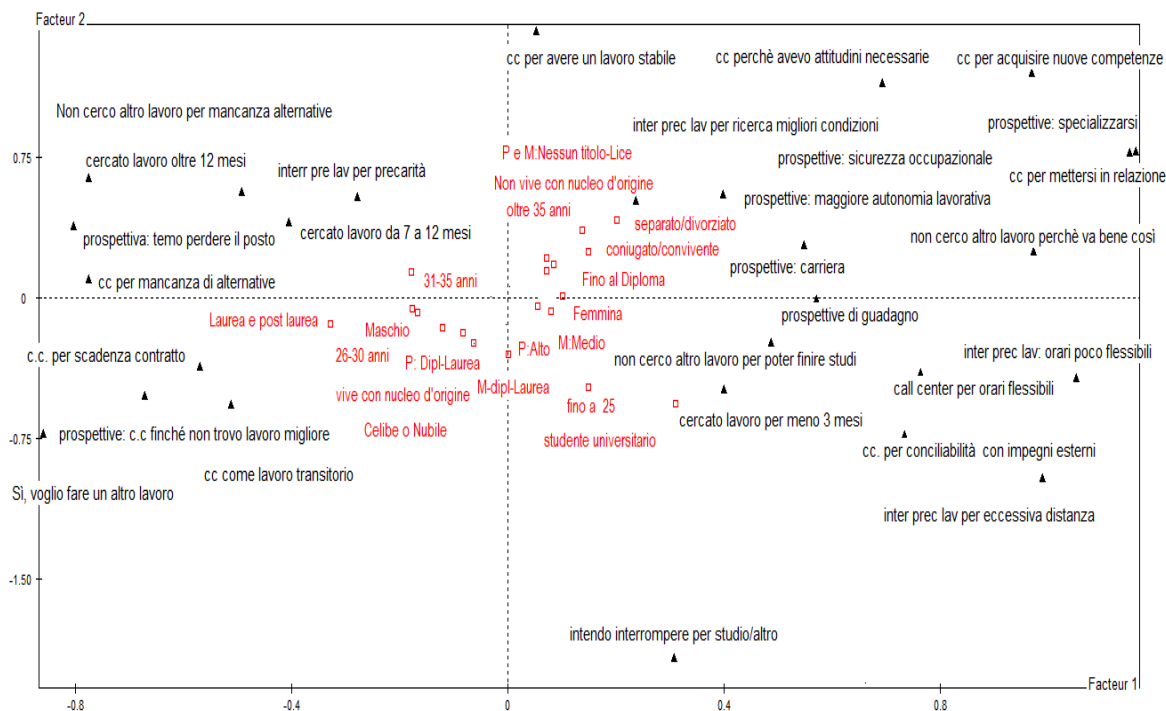
Il secondo fattore, che spiega circa il 18% dell'inerzia complessiva, può essere letto come un ulteriore affinamento del semipiano positivo del primo⁹⁰ (cfr, Di Franco, 2006, p.60).

Le variabili illustrative permettono di ricostruire il profilo sociologico delle varie scelte espresse. Il I e il IV quadrante lasciano trapelare la mancanza di qualsiasi prospettiva per un sviluppo lavorativo all'interno del *call center*. Si riconoscono in queste rivelazioni soggetti di età compresa tra i 26 e i 35 anni, studenti universitari o che hanno già conseguito la laurea, con un capitale culturale di origine medio alto, che vivono con il nucleo d'origine. Il II e il III, invece, aprono la prospettiva di un investimento lavorativo e professionale all'interno del *call center*. Si associano a queste modalità variabili illustrative che danno conto di soggetti con età superiore ai 35 anni, già fuoriusciti dal nucleo di origine, che sono sposati-conviventi o separati-divorziati, con un titolo di studio fino al diploma e con un basso capitale di origine.

3.2.2.4 Il percorso di realizzazione professionale degli operatori dei call center: da dove arrivano e dove vogliono arrivare

Mettendo insieme le motivazioni di interruzione del precedente lavoro, i tempi di ricerca dell'attuale lavoro, i motivi di ingresso nel *call center*, le prospettive lavorative e la posizione sulla ricerca di un nuovo lavoro è possibile dare conto del percorso di realizzazione professionale seguito dai soggetti. Per l'analisi, anche in questo caso, è stata condotta una ACM. (Fig. 3.2.2.10)

Fig. 3.2.2.10. Rappresentazione delle modalità attive delle variabili "I motivazione di interruzione precedente lavoro", "I motivazione di ingresso nel call center", "Tempo impiegato nella ricerca dell'attuale impiego" "I prospettiva nel call center", "Attuale ricerca di un nuovo lavoro" e delle modalità illustrative indicatrici della collocazione sociale dell'individuo. I e II fattore



89 Cfr. nota metodologica, par. 3.
90 Cfr. nota metodologica, par. 3.

Il primo fattore spiega circa il 55% dell'inerzia complessiva⁹¹. L'analisi degli item che maggiormente contribuiscono a determinarlo fa pensare ad un percorso professionale che, per costrizione o necessità, è approdato al *call center*. Sul semipiano positivo, invece, si associano modalità indicatrici di un percorso di scelte che hanno portato all'ingresso nel *call center*. Il primo fattore sembra dunque indicare il passaggio dalla costrizione alla convinzione.

Il secondo fattore si pone come una ulteriore specificazione del primo e spiega il 22% dell'inerzia totale⁹². Sul semipiano negativo è possibile riconoscere nel *call center* una tappa transitoria di un percorso che si vuole svolgere altrove. Sul semipiano positivo si collocano, invece, le ragioni di un percorso professionale stabile per il quale si ritiene di avere prospettive di miglioramento⁹³.

Si può dunque vedere nel secondo fattore il passaggio dall'opportunità transitoria all'investimento stabile. Le variabili illustrative scelte per dare conto della posizione occupata dall'individuo nella struttura sociale aiutano a completare la descrizione dei fattori, arricchendoli di un profilo sociologico.

Nel quadrante convinzione-investimento stabile (I) sono collocati item che rendono conto di un percorso professionale che trova nel *call center* un punto di arrivo stabile, all'interno del quale aspirare a ulteriori prospettive di miglioramento.

Si collocano, nello stesso quadrante, attributi individuali che riferiscono di soggetti di età superiore ai 35 anni, che hanno interrotto gli studi conseguendo il diploma, che sono già fuoriusciti dalla famiglia di origine e formato un proprio nucleo familiare.

Nel quadrante costrizione-investimento (II) si collocano item che danno conto dell'approdo nel *call center* dopo aver interrotto una situazione di precarietà lavorativa e aver ricercato lavoro per un lungo periodo. Il lavoro nel *call center* rappresenta, dunque, l'esito della scarsità delle opportunità offerte dal mercato, motivo stesso per cui si rinuncia alla ricerca di ulteriori occasioni di impiego. Non vi è nessuna prospettiva, anzi, vi è il timore di perdere il posto di lavoro. Il *call center*, con tutti i suoi limiti, rappresenta, dunque, il meglio a cui si può aspirare.

Troviamo, in questo quadrante, l'età tra i 30 e i 35 anni, possibile indicatore delle difficoltà di collocazione nel mercato del lavoro che possono emergere con l'avanzare degli anni

Nel quadrante della costrizione-opportunità transitoria (III) troviamo item che danno conto dello scarso investimento sul *call center*, un lavoro accettato per scadenza del precedente contratto ma considerato transitorio e da abbandonare non appena se ne paventi l'occasione. Si situano in questo quadrante il genere maschio, età 26-30 anni, titolo di studio laurea e post laurea, stato civile celibe-nubile, ancora inserito nel nucleo d'origine, titolo del padre diploma-laurea, titolo della madre diploma-laurea. Probabilmente, considerando l'alto investimento formativo e il capitale culturale di origine, si tratta di soggetti per i quali il percorso di realizzazione professionale non può concludersi nel *call center*.

Nel quadrante della convinzione-opportunità transitoria (IV) troviamo l'interruzione del precedente lavoro per mancanza di conciliabilità e per l'eccessiva distanza dall'abitazione, un breve tempo di ricerca dell'attuale lavoro (meno di 3 mesi), l'arrivo nel *call center* come esito di una scelta rivolta alle opportunità di conciliabilità e di flessibilità offerte, la prospettiva di migliorare i propri guadagni e l'assenza di un interesse verso la ricerca di un nuovo lavoro motivata dalla necessità di finire prima gli studi. In questo caso le variabili illustrative si riferiscono, in particolare, ad una età fino

⁹¹ Rivalutata secondo la formula di Benzecrì.

⁹² Cfr. nota precedente.

⁹³ Per una analisi più dettagliata dei fattori si veda la nota metodologica, par. 4

ai 25 anni e ad un livello di scolarizzazione di studente universitario. Il *call center*, dunque, po' rappresentare una scelta motivata dalle possibilità di conciliabilità con un percorso di realizzazione ancora in progress.

3.2.2.5 I percorsi di realizzazione degli operatori di call center: una tipologia

A questo punto, si è deciso di applicare una tecnica di *Cluster Analysis* mista utilizzando i due fattori estratti attraverso l'ultima procedura di Analisi per Corrispondenze Multiple. Questa applicazione permette di costruire una tipologia inerente ai percorsi di realizzazione così da poterla confrontare con le altre variabili del modello.

L'applicazione della procedura ha portato all'individuazione di cinque gruppi⁹⁴, caratterizzati in ordine ad una serie di variabili attive relative al complessivo percorso di realizzazione professionale e ad una serie di variabili illustrative (in corsivo) che, pur non essendo entrate nella costruzione dei fattori sulla cui base sono stati identificati i clusters, hanno l'importante funzione di descrivere la composizione dei gruppi in ordine alla collocazione dell'individuo nella struttura sociale.

Cluster 1: Rassegnati (26,9%)				
	Modalità caratteristiche	% nel cluster	% nel campione	Valor test
Attuale ricerca di un altro lavoro	No, non ci sono alternative	56.83	25.25	17.51
Prima ragione per cui ha iniziato a lavorare nel call center	Per mancanza di alternative	62.04	34.93	14.01
Per quanto tempo ha cercato continuativamente lavoro	Per più di 12 mesi	26.25	12.59	9.68
Prima prospettiva di lavoro nel call center	Temo di perdere il posto	15.18	6.18	8.63
Per quanto tempo ha cercato continuativamente lavoro	Da 7 a 12 mesi	29.72	18.13	7.21
Primo motivo per cui ha interrotto il precedente lavoro	Licenziamento	6.94	3.15	4.95
Attuale ricerca di un altro lavoro	<i>Si, un secondo lavoro in aggiunta a questo</i>	9.11	5.48	3.72
Titolo di studio della madre	<i>Nessun titolo-licenza elementare</i>	27.77	23.38	2.51

Il primo cluster, che include poco più di un quarto del campione, è caratterizzato da soggetti che sono approdati al *call center* per mancanza di alternative, dopo aver perso il precedente lavoro e averne cercato un altro per un periodo di tempo prolungato. Il sentimento che caratterizza la posizione nel loro percorso di realizzazione professionale sembra essere la rassegnazione, che li porta a non impegnarsi in una ulteriore ricerca di un lavoro o al massimo, nella ricerca di un secondo lavoro in aggiunta a quello di operatori di *call center*.

⁹⁴ La valutazione sulla possibilità di ottenere un buon compromesso fra le esigenze di sintesi e le possibilità di interpretazione ha portato alla scelta di tagliare il dendrogramma in corrispondenza della formazione di 5 cluster. I cluster così formati soddisfano anche una esigenza di equilibrio, in quanto rappresentano rispettivamente il 27%, il 22%, il 19%, il 15%, il 13% e il 26% del campione.

Dopo l'applicazione della procedura di consolidamento i 5 gruppi riproducono complessivamente il 74% dell'interzia totale.

Cluster 2: In attesa di migliori situazioni lavorative (23,3%)				
	Modalità caratteristiche	% nel cluster	% nel campione	Valor test
Attuale ricerca di un altro lavoro	Si, voglio fare un altro lavoro	61.15	20.82	21.16
Prima prospettiva di lavoro nel call center	Lavorare nel <i>call center</i> finché non trovo un lavoro migliore	77.44	33.53	20.84
Prima ragione per cui ha iniziato a lavorare nel call center	Per mancanza di alternative	58.15	34.93	10.84
Primo motivo per cui ha interrotto il precedente lavoro	Mancato rinnovo /Scadenza contratto	27.32	14.40	7.84
Prima ragione per cui ha iniziato a lavorare nel call center	Perché era un lavoro transitorio	8.27	3.56	5.19
Attuale ricerca di un altro lavoro	Si, per altro motivo	7.27	3.62	4.02
Stato civile	<i>Celibe/nubile</i>	66.42	56.38	4.59
Livello di scolarizzazione	<i>Laurea e post laurea</i>	33.08	24.43	4.43
Età	<i>26-30 anni</i>	46.12	39.13	3.19
Titolo di studio del padre	<i>Diploma-Laurea</i>	13.53	10.20	2.36

Il secondo cluster comprende circa il 23% del campione ed appare caratterizzato da coloro che, pur essendo approdati al *call center* per mancanza di alternative e a seguito del mancato rinnovo del loro precedente contratto di lavoro, non intendono concludere come operatori il loro percorso di realizzazione professionale. Tali soggetti si connotano per avere una età compresa tra i 26 e i 30 anni essere celibi o nubili, aver un titolo di studio alto, vivere ancora con il nucleo d'origine e godere di un buon capitale culturale (padre:diploma-laurea).

Evidentemente, a fronte dell'alto investimento formativo compiuto e delle buone condizioni sociali di origine, questi soggetti ritengono di dover ancora realizzare le loro aspettative di realizzazione professionale.

Cluster 3: studenti opportunisti (11,1%)				
	Modalità caratteristiche	% nel cluster	% nel campione	Valor test
Attuale ricerca di un altro lavoro	No sto terminando gli studi	29.84	3.67	14.98
Prima ragione per cui ha iniziato a lavorare nel call center	Conciliabilità con impegni esterni	69.63	23.44	14.51
Per quanto tempo ha cercato continuativamente lavoro	Meno di 3 mesi	90.05	48.28	12.89
Prima prospettiva di lavoro nel call center	Intendo interrompere per studiare/altro	25.13	3.85	12.06
Prima prospettiva di lavoro nel call center	Lavorare nel <i>call center</i> finché non trovo un lavoro migliore	51.31	33.53	5.31
Primo motivo per cui ha interrotto il precedente lavoro	Eccessiva distanza dall'abitazione	8.38	2.16	4.90
Attuale ricerca di un altro lavoro	Si, voglio fare un altro lavoro	29.32	20.82	2.88
Livello di scolarizzazione	<i>Studente universitario</i>	42.93	17.20	8.91
Età	<i>Fino a 25 anni</i>	46.60	25.36	6.70

Stato civile	<i>Celibe o nubile</i>	76.96	56.38	6.19
Vive con nucleo d'origine	<i>Si</i>	57.07	47.30	5.24
Status socio-professionale padre	<i>Alto</i>	46.07	30.59	4.04
Titolo di studio del padre	<i>Diploma superiore</i>	46.07	32.94	3.93
Titolo di studio della madre	<i>Diploma superiore</i>	42.93	32.59	3.10

Il terzo cluster contiene circa l'11% del campione e si compone di soggetti impegnati in una parte specifica del loro percorso di realizzazione: il completamento degli studi. Si tratta, infatti, di soggetti giovani (fino a 25 anni), studenti universitari, celibi o nubili, che vivono ancora con il nucleo d'origine, con un buon capitale di origine e con uno status sociale di provenienza tendenzialmente alto. Probabilmente, per questi soggetti il *call center* rappresenta un lavoro di transizione, opportunisticamente scelto perché conciliabile con gli impegni esterni e nei confronti del quale non si nutre nessuna aspettativa.

Cluster 4: (15,2%) Convinti sostenitori				
	Modalità caratteristiche	% nel cluster	% nel campione	Valor test
Attuale ricerca di un altro lavoro	No, mi va bene così	65.77	32.48	11.96
Prima ragione per cui ha iniziato a lavorare nel call center	Per acquisire nuove competenze	17.69	3.50	10.81
Prima ragione per cui ha iniziato a lavorare nel call center	Per avere un lavoro stabile	20.38	4.66	10.61
Prima prospettiva di lavoro nel call center	Ottenere la sicurezza occupazionale	51.54	26.36	9.42
Prima ragione per cui ha iniziato a lavorare nel call center	Avevo le attitudini necessarie	13.08	2.68	8.97
Prima prospettiva di lavoro nel call center	Specializzarsi a livello lavorativo	16.15	5.13	7.38
Primo motivo per cui ha interrotto il precedente lavoro	Ricerca di migliori condizioni lavorative	22.69	9.27	7.14
Prima ragione per cui ha iniziato a lavorare nel call center	Per mettersi in relazione con gli altri	12.31	4.02	6.20
Primo motivo per cui ha interrotto il precedente lavoro	Condizione contrattuale di precarietà	28.85	15.39	6.00
Per quanto tempo ha cercato continuativamente lavoro	Da 7 a 12 mesi	26.15	18.13	3.43
Prima prospettiva di lavoro nel call center	Ottenere maggiore autonomia lavorativa	13.08	7.93	3.04
Per quanto tempo ha cercato continuativamente lavoro	Da 4 a 6 mesi	23.85	17.32	2.85
Titolo di studio	<i>Fino al diploma</i>	71.54	55.80	5.58
Stato civile	<i>coniugato</i>	40.00	29.56	3.85
Vive con nucleo d'origine	<i>No</i>	59.23	52.70	3.43
età	<i>Oltre i 35 anni</i>	35.77	27.06	3.29

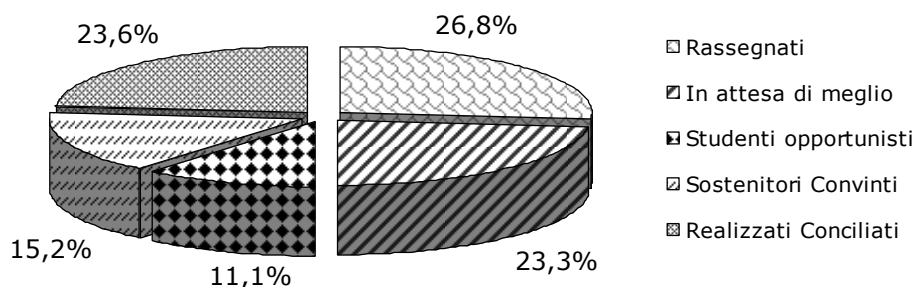
Del quarto cluster fa parte un 15,2% degli intervistati che ha trovato nel *call center* un punto di arrivo del percorso di realizzazione professionale. Si tratta di soggetti con titolo di studio fino al diploma, con una età superiore ai 35 anni e che hanno già

formato un loro nucleo familiare. Dopo aver interrotto il precedente lavoro per le condizioni di precarietà o perché non garantiva la flessibilità e la conciliabilità di cui avevano bisogno, hanno deciso di lavorare nel *call center* perché sentivano di essere portati e perché volevano acquisire nuove competenze. In prospettiva sperano, dunque, di ottenere la sicurezza occupazionale e di migliorare gli aspetti intrinseci della loro condizione lavorativa, specializzandosi e acquisendo maggiore autonomia nella gestione del loro lavoro

Cluster 5: (23,6%) Realizzati conciliati				
	Modalità caratteristiche	% nel cluster	% nel campione	Valor test
Attuale ricerca di un altro lavoro	No perché mi va bene così	72.52	32.48	19.18
Prima ragione per cui ha iniziato a lavorare nel call center	Conciliabilità con impegni esterni	48.76	23.44	13.02
Per quanto tempo ha cercato continuativamente lavoro	Meno di 3 mesi	74.75	48.28	12.31
Primo motivo per cui ha interrotto il precedente lavoro	Orari di lavoro poco flessibili	10.15	3.91	6.61
Prima prospettiva di lavoro nel call center	Ottenere buone prospettive di guadagno	15.10	7.29	6.33
Prima prospettiva di lavoro nel call center	Ottenere la sicurezza occupazionale	38.37	26.36	6.05
Prima prospettiva di lavoro nel call center	Specializzarsi a livello lavorativo	10.15	5.13	4.76
Prima ragione per cui ha iniziato a lavorare nel call center	Lavoro con orari flessibili	5.94	2.57	4.35
Prima ragione per cui ha iniziato a lavorare nel call center	Perché consente di mettersi in relazione con gli altri	7.92	4.02	4.13
Prima prospettiva di lavoro nel call center	Ottenere maggiore autonomia decisionale	13.12	7.93	4.11
Primo motivo per cui ha interrotto il precedente lavoro	Motivi personali (malattia, maternità)	6.93	3.85	3.34
Primo motivo per cui ha interrotto il precedente lavoro	Eccessiva distanza dall'abitazione	4.46	2.16	3.21
Stato civile	<i>Coniugato</i>	35.40	29.56	2.85
Genere	<i>Femmina</i>	71.78	66.71	2.44

Il quinto cluster è formato dal 23,6% del campione e comprende al suo interno coloro che nel *call center* hanno potuto realizzare le esigenze di conciliabilità con gli impegni esterni. Per questi soggetti, l'interruzione del precedente lavoro è stata, infatti, motivata dalla necessità di avere orari maggiormente flessibili e da motivi personali quali la malattia o la maternità. Le variabili illustrative si riferiscono al genere femmina e allo stato civile coniugato. Le prospettive di realizzazione vertono, dunque, sulla possibilità di migliorare le condizioni di lavoro, ottenendo la sicurezza occupazionale, migliorando la condizione economica e acquisendo maggiore autonomia lavorativa e specializzazione professionale.

Fig. 3.2.2.10. Percorsi di realizzazione professionale.



3.2.2.6 Realizzazione professionale, caratteristiche contestuali e condizioni di impiego

Nel dibattito *Taylorismo vs New Economy* che impegna i "teorici del *call center*" si colloca un filone intermedio (Holtgrewe, Kerst, Shire 2002) teso a sottolineare la variabilità delle condizioni lavorative in funzione delle caratteristiche dell'ambiente di lavoro.

Alcune aspetti relativi al contesto e alle condizioni di impiego possono, dunque mostrare associazioni con alcuni percorsi di realizzazione professionale.

Tab. 3.2.2.3 Tipologia realizzazione professionale per tipo del *call center* (%)

		Tipo di <i>call center</i>		
		Commerciale	Pubblica utilità	Totale
Tipologia realizzazione professionale	<i>Rassegnati</i>	26,7	27,4	26,9
	<i>In attesa di migliori situazioni lavorative</i>	24,6	18,6	23,3
	<i>Studenti opportunisti</i>	12,7	5,9	11,1
	<i>Sostenitori Convinti</i>	12,6	24,1	15,2
	<i>Realizzati Conciliati</i>	23,4	24,0	23,5
Totale		100,0	100,0	100,0
N		1328	387	1715

$P = 0,000$

Relativamente alla relazione tra tipi di *call center* e percorsi di realizzazione professionale, appare interessante rilevare come i sostenitori convinti e i realizzati conciliati siano sovrarappresentati nei *call center* che offrono servizi pubblici. Effettivamente, come emerge anche dalla letteratura sui *call center*, nella variabilità delle situazioni presenti i *call center* di pubblica utilità si caratterizzano per la presenza di migliori condizioni lavorative⁹⁵.

Considerazioni analoghe possono essere effettuate relativamente all'ampiezza del *call center* (tab. 3.2.2.4)

⁹⁵ Tale aspetto mostrerà più chiaramente la sua rilevanza nella esplicazione delle altre componenti del modello.

Tab. 3.2.2.4. Tipologia realizzazione professionale per tipo del call center (%)

		Ampiezza del call center				Totale
		Meno di 100 addetti	Tra i 100 e i 200 addetti	Tra i 200 e i 300 addetti	Oltre i 300 addetti	
Tipologia realizzazione professionale	Rassegnati	20,0	24,9	31,4	29,0	26,4
	In attesa di migliori situazioni lavorative	20,9	19,8	27,2	24,4	23,3
	Studenti opportunisti	12,3	15,1	8,6	11,1	11,5
	Sostenitori Convinti	13,2	13,4	16,4	16,4	15,0
	Realizzati Conciliati	33,6	26,8	16,4	19,1	23,8
Totale		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
N		431	313	427	434	1605

$P = 0,000$

In questo caso sono i rassegnati e coloro che sono in attesa di migliori situazioni lavorative ad essere maggiormente diffusi nel *call center* con un numero di addetti superiore ai 200 mentre le condizioni favorevoli alla conciliabilità sembrano esperirsi all'interno dei *call center* di ridotte dimensioni.

Non si rilevano, invece relazioni con la collocazione del *call center* rispetto all'azienda madre (*insourcing-outsourcing*).

Alcune considerazioni possono essere, invece, effettuate relativamente alle condizioni individuali di impiego.

Nella costruzione della tipologia si è mostrato come il tema della conciliabilità con gli impegni della vita privata assuma rilevanza fondamentale per alcune categorie di soggetti.

Effettivamente, tale aspetto mostra relazioni significative con i percorsi di realizzazione professionale (Tab. 3.2.2.5)

Tab. 3.2.2.5. Tipologia realizzazione professionale per orario di lavoro settimanale (%)

		Orario di lavoro settimanale			Totale
		1-24	25-30	Oltre 30	
Tipologia realizzazione professionale	Rassegnati	24,9	26,2	29,1	26,9
	In attesa di migliori situazioni lavorative	23,8	23,6	22,6	23,3
	Studenti opportunisti	17,4	12,6	4,9	11,1
	Sostenitori Convinti	7,9	14,8	20,9	15,2
	Realizzati Conciliati	26,0	22,8	22,5	23,5
Totale		100,0	100,0	100,0	100,0
N		454	653	608	1715

$P = 0,000$

Studenti opportunisti e realizzati conciliati sono sovrarappresentati tra quanti fruiscono di un orario *short time*. La realizzazione professionale di questi soggetti si esplica, dunque, allargando i suoi confini alle attività extralavorative. Per ragioni speculari, dunque, è probabile che chi trova piena realizzazione nel lavoro (sostenitori convinti) sia impegnato in un orario *full time*.

La mansione effettivamente svolta (*inbound-outbound*) non sembra, invece, avere un ruolo discriminante nei percorsi di realizzazione professionale. Tale aspetto, come è stato mostrato, assume grande valore nella configurazione dei livelli di alienazione lavorativa, in accordo con le caratterizzazioni teoriche del concetto.

3.2.2.7 Percorsi di realizzazione professionale e alienazione percepita: prove tecniche di "estraniazione da sé"

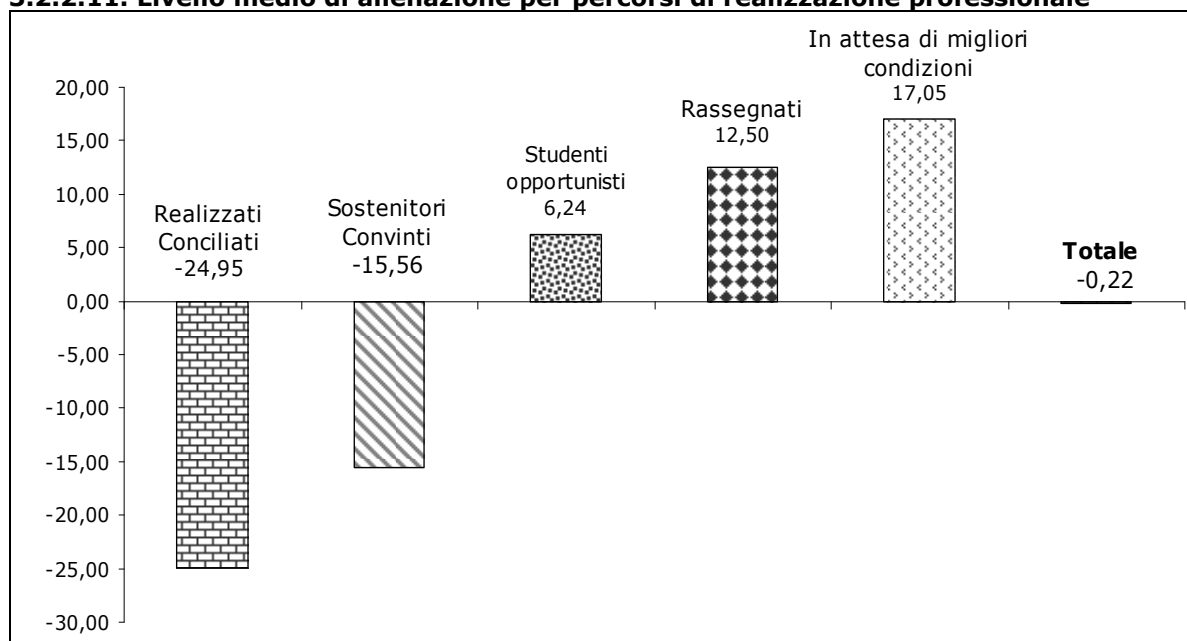
Come già esplicitato nel secondo capitolo, l'alienazione si configura come processo incrementale ed estensivo che, partendo dal rapporto distorto che si instaura tra lavoratore e lavoro, si estende alla relazione dell'uomo con gli altri uomini e con se stesso. Si potrebbe parlare, dunque di una "alienazione della pratica lavorativa quale non realizzazione delle attese e delle ambizioni (...) che l'uomo connette alla propria persona" (Schaff, 1979, pp. 121).

Blauner, nella sua trattazione (1964), declina l'autoestraniazione come una profonda discrasia fra il lavoro attuale e le proprie aspettative di realizzazione che si manifesta come "una consapevolezza esasperata del tempo, una frattura fra l'attività presente e la realizzazione di sé in un altro momento" (Blauner 1964; tr. it., 1971, p. 72).

In questa situazione, l'attività lavorativa si pone unicamente come un mero strumento di soddisfazione di bisogni estrinseci o di raggiungimento di mete alternative future.

L'aspetto dell'estraniazione da sé può, dunque, essere controllato mettendo in relazione i differenti percorsi di realizzazione professionale con i livelli di alienazione esperiti dai lavoratori. (fig. 3.2.2.11)⁹⁶

3.2.2.11. Livello medio di alienazione per percorsi di realizzazione professionale



⁹⁶ Il grafico è stato costruito utilizzando quale variabile dipendente la distribuzione delle coordinate fattoriali del primo fattore ottenute sottoponendo alla tecnica dell'ACM le variabili scelte per la costruzione dell'indice di alienazione (cfr. 3.2.1.1.5) Tale misura è stata moltiplicata per 100 per rendere le etichette del grafico maggiormente leggibili.

Come emerge dal grafico, il livello medio di alienazione aumenta passando attraverso i vari percorsi di realizzazione professionale.

A manifestare un livello di alienazione al di sotto della media totale sono i realizzati conciliati e i sostenitori convinti. Come è stato rilevato, infatti, per questi soggetti il *call center* rappresenta la piena realizzazione delle proprie necessità e aspettative. Sul fronte opposto si collocano tutti coloro per cui il lavoro nei *call center* serve soltanto a raggiungere altri obiettivi (studenti opportunisti) o soddisfare "bisogni igienici" (Herzberg, 1959, 1966). Come, infatti, sostiene Blauner (1964) "Soprattutto laddove manca il controllo sul processo lavorativo e la sensazione di svolgere un'attività dotata di significato, il lavoratore può esperire una sorta di distacco spersonalizzante invece che un coinvolgimento immediato e un senso di crescita della personalità. Questa mancanza di coinvolgimento rispetto alla propria attività spinge ad una considerazione strumentale del lavoro che pertanto diviene semplicemente un mezzo per il raggiungimento di mete alternative e non un fine in se stesso" (*ibid.*)

3.2.4 Manifestazioni del disagio lavorativo: stress e insoddisfazione lavorativa

Il disagio lavorativo manifesta i suoi effetti sul benessere complessivo dell'individuo, incidendo sul suo stato di salute e sul suo livello di soddisfazione. Tali aspetti sono stati esaminati predisponendo all'interno del questionario batterie di domande tese a rilevare la presenza di disturbi psico-fisici la soddisfazione-insoddisfazione per alcune caratteristiche intrinseche ed estrinseche del lavoro⁹⁷

3.2.4.1 Strain psicologico

Lo strain rappresenta lo sforzo adattivo di un individuo a fronte di alta domanda ambientale.

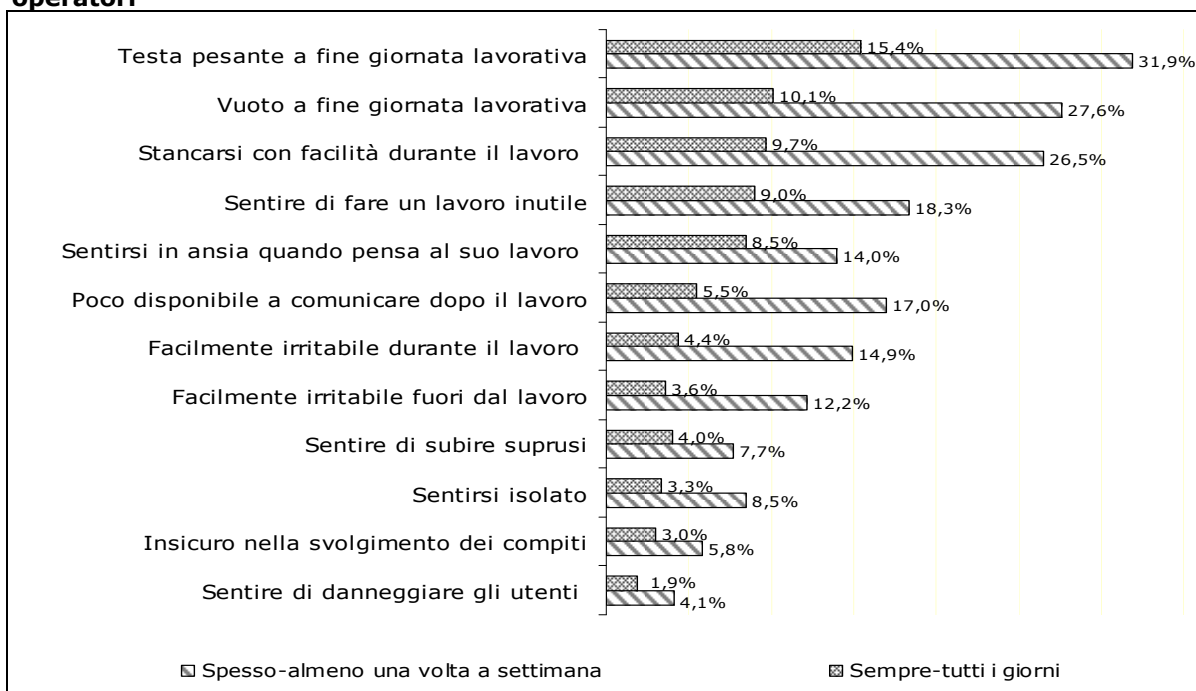
Allo scopo di rilevare il disagio psichico sofferto dagli operatori è stata predisposta, all'interno del questionario, una batteria composta da 14 item⁹⁸ capace di mostrare la frequenza con cui i lavoratori percepiscono sintomi di scarso adattamento alle condizioni di lavoro nel *call center*.

Di seguito si riporta la graduatoria dei sintomi maggiormente percepiti (Fig. 3.2.4.1)

⁹⁷ I modelli di matrice psicologica sono soliti rilevare questi aspetti mediante l'utilizzo di scale validate non modificabili. Come già esplicitato, la ricerca condotta non aveva come fine la rilevazione del rischio *stress* lavoro-correlato ma si proponeva di "a) ricostruire le condizioni di lavoro nei *call center*, nonché il livello di benessere/disagio dei lavoratori e la qualità del lavoro che vi si associano; b) 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 *stress*, insoddisfazione e disagio lavorativo" (Mauceri, 2011, in corso di pubblicazione). Per questa ragione, diversamente da quanto accade per gli strumenti di rilevazione dello *stress* lavorativo di matrice psicologica, non ci si è avvalsi di scale già validate ma di strumenti costruiti sulla base della letteratura esistente e di interviste focalizzate agli operatori di *call center* e formulati tenendo conto dello specifico contesto di indagine.

⁹⁸ Vedi dom. 32 del questionario operatori

Fig.3.2.4.1. Graduatoria dei sintomi di strain psicologico maggiormente percepiti dagli operatori



il 15,4% degli operatori afferma di sentire ogni giorno la testa pesante a fine giornata lavorativa mentre il 32% dichiara di soffrire di questo disturbo almeno una volta a settimana.

Tale aspetto sembra particolarmente congruente con il tipo di mansione svolta e con i ritmi incalzanti che il tipo di tecnologia impiegata può produrre⁹⁹

"Devi essere concentratissimo, allo stesso momento devi essere ... devi fare e pensare mille cose differenti, devi utilizzare mille applicativi differenti. Fare qualità e quantità sempre e comunque. Quindi devi fare il meglio nel minor tempo possibile."

Operatrice femmina, livello di stress alto.

Tale situazione potrebbe essere collegata alla sensazione di stanchezza che avvertono gli operatori: il 26,5% degli intervistati dichiara di soffrirne almeno una volta a settimana, mentre il 9,7% tutti i giorni.

"Sembra quindi che per molti operatori le richieste in termini di produttività rivolte dall'azienda costituiscano un fattore di *stress* potenzialmente poco gestibile e capace di riverberarsi sulla salute degli intervistati stessi" (cfr, Taddei, 2011, in corso di pubblicazione)

Nonostante ciò, pare che tali aspetti non comportino ricadute sulla vita extralavorativa: solo il 17% dichiara di sentirsi poco disponibile a comunicare con gli altri dopo una giornata di lavoro (5,5% Tutti i giorni) mentre solo il 12,2% di sentirsi, almeno una volta a settimana, facilmente irritabile fuori dal lavoro (3,6% Tutti i giorni).

Alcuni degli item mostrati posso contribuire a sviluppare la riflessione sull'alienazione.

Nella sua ricerca, Blauner individua tra le dimensioni dell'alienazione l'"assenza di significato", riferibile ad una situazione in cui si fa fatica a comprendere la funzione della propria attività all'interno dell'organizzazione lavorativa. Si tratta di quella frattura parte/tutto già messa in luce da Marx nei termini della frammentazione produttiva, che si determina quando un lavoratore non riesce a comprendere quale sia il quadro

⁹⁹ Cfr., a tal proposito, le considerazioni su alienazione e apparati tecnologici.

generale degli scopi perseguiti dall'impresa e quali siano le relazioni che intercorrono fra le varie attività.

In questo caso, tale dimensione potrebbe trovare una copertura semantica, anche se parziale, nell'item "sentire di fare un lavoro inutile".

Effettivamente, mettendo in relazione quest'item con il livello di alienazione percepito dagli operatori si conferma questa ipotesi (Tab. 3.2.4.1)

Tab. 3.2.4.1. Frequenza con cui l'operatore sente di fare un lavoro inutile per livello di alienazione (%)

		Livello di Alienazione				
		Basso	Medio basso	Medio alto	Alto	Totale
L'operatore sente di fare un lavoro inutile	Sempre Spesso	8,4	17,5	32,9	57,6	27,3
	Qualche Volta	12,8	21,0	29,8	24,9	23,3
	Raramente	24,8	24,5	17,5	10,5	20,1
	Mai	54,0	37,0	19,8	7,0	29,3
	Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>N</i>		250	624	550	257	1681

P = 0,000

L'impegno prodotto dagli operatori sembra, dunque, incapace di trovare significazione:

"tante volte hai fatto la stessa cosa venti volte, ti sembra di non avere imparato nulla."

Operatore maschio, livello di stress alto.

Nella sua ricerca, Blauner mette inoltre, in evidenza come la mancanza di un senso di appartenenza alla comunità lavorativa contribuisca a creare nell'individuo una sensazione di "isolamento". In realtà, la dimensione così concettualizzata tende a ripercorrere i confini dell'anomia, individuando nella mancanza di appartenenza alla comunità lavorativa una spaccatura tra individuo e società. Tuttavia, quel che appare interessante notare è la dimensione relazionale intrinsecamente presente: l'individuo che viene considerato esclusivamente per la funzione lavorativa, senza alcun riconoscimento per il suo contributo personale si sente separato dal lavoro che svolge e dai compagni di lavoro.

Sebbene l'item "frequenza con cui capita di sentirsi isolato sul lavoro" non abbia mostrato di riuscire a discriminare il campione in relazione ai sintomi di strain psichico percepiti¹⁰⁰ esso mostra una significativa associazione con i livelli di alienazione soprattutto nelle sue modalità estreme.

3.2.4.1.1. La costruzione dell'indice di strain psicologico e la sua relazione con la collocazione dell'individuo nella struttura sociale

Come già effettuato per gli aspetti dell'alienazione, gli item maggiormente discriminanti¹⁰¹ sono stati, sottoposti ad una tecnica di analisi delle corrispondenze

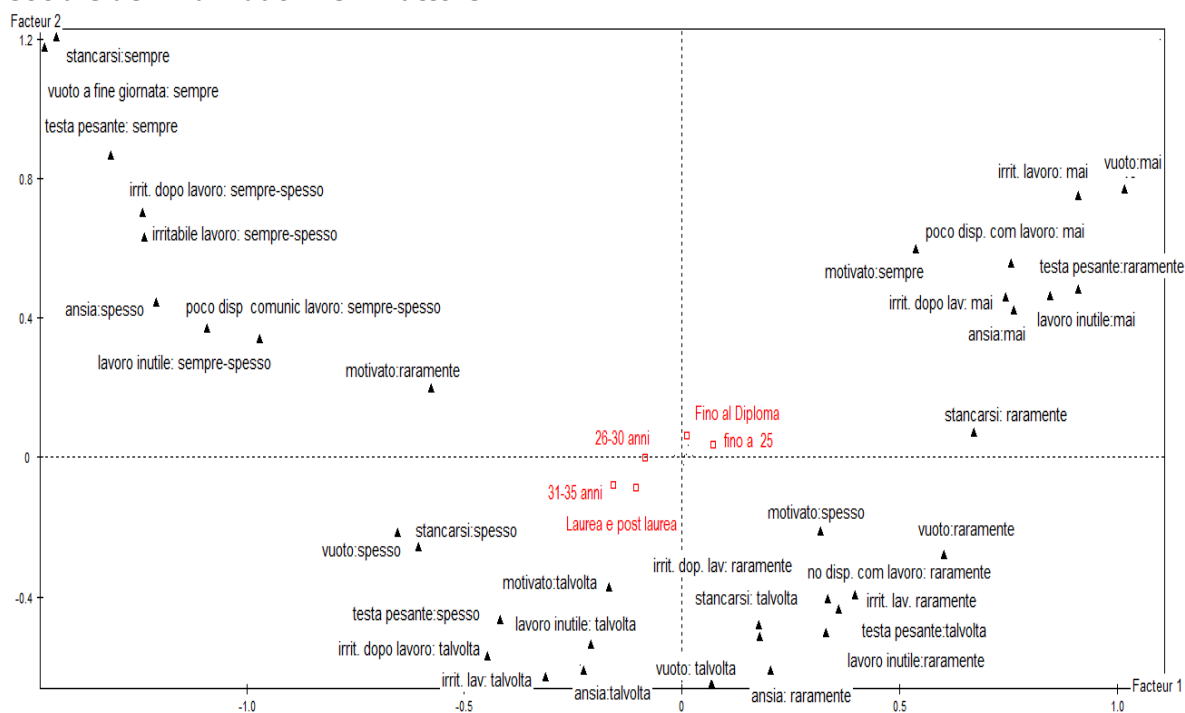
¹⁰⁰ Il 45,3% degli operatori ha dichiarato di non sentirsi "Mai" isolato

¹⁰¹ In particolare, sono stati esclusi dalla costruzione dell'indice gli item "sentire di danneggiare gli utenti", sentirsi isolato sul lavoro, "sentirsi concentrato sul proprio lavoro" "sentire di subire soprusi" sentirsi insicuro nello svolgimento dei propri compiti" perché ritenuti scarsamente discriminanti.

multiple per poter ottenere una misura sintetica dei sintomi di strain psichico. Analizzando gli scarti fra coppie di autovalori si rileva un decadimento inerziale dopo i primi tre fattori¹⁰². L'applicazione della rivalutazione di Benzecrè mostra, inoltre, che il primo fattore spiega l'80% dell'inerzia¹⁰³

In accordo con il modello di analisi ispirato alla prospettiva pearliniana sono state proiettate sul grafico anche le variabili illustrative in grado di descrivere sinteticamente la posizione sociale degli individui (Fig.3.2.4.2)

Fig.3.2.4.2 Rappresentazione delle modalità attive delle variabili scelte per costruire l'indice di strain psicologico e delle modalità illustrative indicatrici della collocazione sociale dell'individuo. I e II fattore



Nei quadranti formati dai semiassi negativi si posizionano item che danno conto di frequenti disturbi psicologici collegati all'attività lavorativa mentre, sul versante opposto, troviamo una situazione di sostanziale assenza di strain.

Come ci si poteva attendere, le caratteristiche socio-demografiche proiettate come variabili illustrative non mostrano consistenti associazioni con i sintomi. Una buona quota di queste manifestazioni sintomatiche dipende, infatti, dalla situazione (o dalla percezione della situazione) lavorativa. Tuttavia, sono presenti comunque variabili che permettono di sollevare qualche riflessione in relazione alla collocazione sociale dei soggetti.

Al semipiano negativo del primo fattore si associano una età compresa fra i 26 e i 30 anni e un titolo di studio elevato. Probabilmente, il lavoro nei *call center* frustra il benessere psichico di chi, non più giovanissimo, ha fatto un congruo investimento formativo ma non ha ancora ottenuto quanto desiderato.

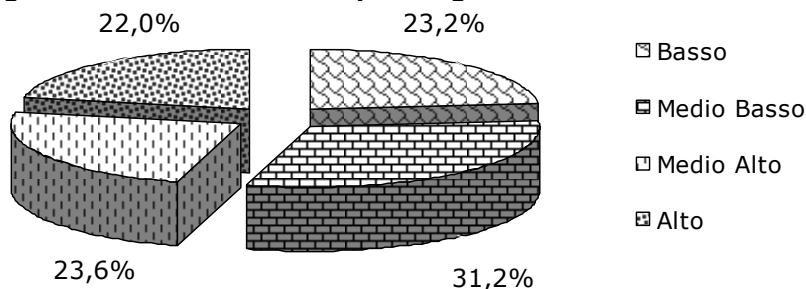
D'altro canto, sul versante opposto, una età inferiore ai 25 anni e un titolo di studio fino al diploma sembrano aiutare una maggiore tolleranza nei confronti dei disturbi da strain psicologico.

¹⁰² Differenza I-II fattore: 0,2084; differenza II-III fattore: 0,1142; differenza III-IV fattore: 0,0364; differenza IV-V fattore: 0,0035.

¹⁰³ Per avere ulteriore conferma che il fattore rappresentasse, effettivamente, una misura sintetica degli item si è fatto ricorso all'analisi del contributo assoluto e relativi degli item.

Dividendo, infine, l'indice in livelli¹⁰⁴ è possibile osservarne la distribuzione. (Fig.3.2.4.3)

Fig.3.2.4.3. Livello di strain psicologico



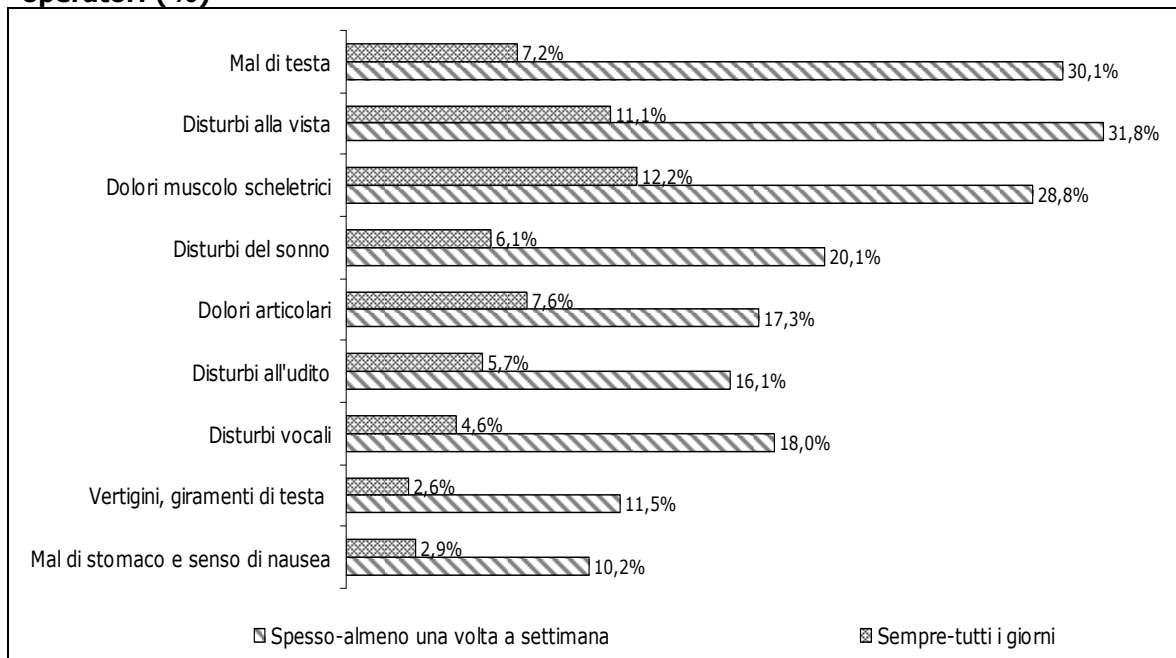
3.2.4.2 Strain Fisico

La comparsa di disturbi fisici rappresenta una ulteriore manifestazione del mancato adattamento ad una situazione di pressione lavorativa.

Per poter rilevare lo strain fisico lavoro correlato è stata sottoposta agli operatori una batteria di 9 item riguardanti la frequenza con cui gli operatori avvertono sintomi di disagio fisico riconducibili all'attività lavorativa. A tal proposito, si è prestata particolare attenzione nell'inserire disturbi che, sulla base della letteratura esistente e delle dichiarazioni degli operatori, potessero mostrarsi in connessione con l'attività di operatore di *call center*.

Di seguito si riporta la graduatoria dei sintomi fisici maggiormente percepiti (Fig.3.2.4.4)

Fig.3.2.4.4. Graduatoria dei sintomi di strain fisico maggiormente percepiti dagli operatori (%)



I disturbi diffusi tra gli operatori di *call center* sembrano fare i conti con una attività che, per molte ore, impegna a stare seduti davanti ad un computer: più del 30%

¹⁰⁴ Da -1,24 a -0.60=Basso; da -0.59 a 0.00 = Medio Basso; da 0.01 a 0.59 = Medio Alto; da 0.60 a 1,72 = Alto.

dichiara di soffrire spesso di disturbi alla vista (11,1 sempre) e di disturbi muscolo-scheletrici (12,2 sempre):

"a parte il mal di schiena, il mal di collo, diciamo a livello della struttura scheletrica si, quello sicuramente perché stai sempre seduto, non puoi muoverti, perché comunque devi stare davanti al computer con la cuffia in testa e non puoi fare niente"

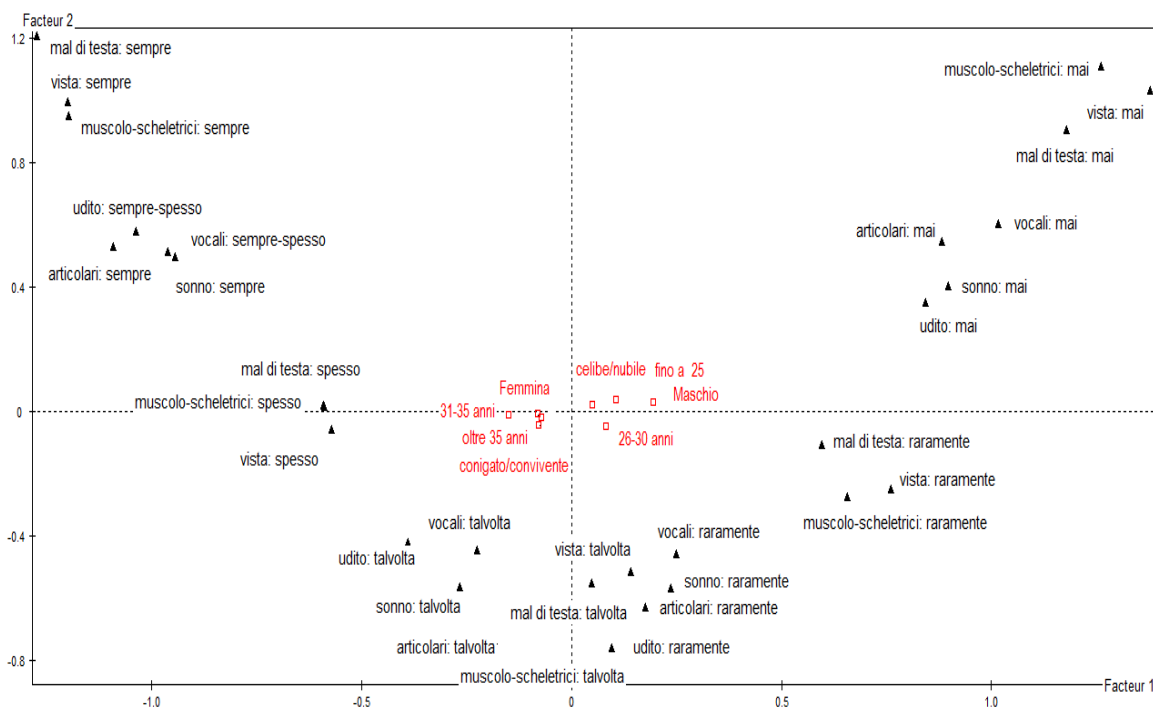
Operatore maschio, alto livello di strain fisico

A questi si accompagnano, per il 18% degli operatori, settimanali disturbi alle corde vocali e, per il 16%, all'udito. Il mal di testa accusato "spesso" dal 30% degli operatori appare essere, inoltre, un correlato fisico del "sentirsi la testa pesante a fine giornata lavorativa" (cfr par 3.2.4.1)

3.2.4.2.1. La costruzione dell'indice di strain fisico e la sua relazione con la collocazione dell'individuo nella struttura sociale

Gli item maggiormente discriminanti¹⁰⁵ sono stati dunque, sottoposti ad una tecnica di analisi delle corrispondenze multiple per ottenere una misura sintetica dei sintomi di strain fisico. Analizzando il grafico degli autovalori si rileva un decadimento inerziale dopo i primi quattro fattori¹⁰⁶. L'applicazione della rivalutazione di Benzecri mostra, inoltre, che il primo fattore spiega il 79% dell'inerzia. Infine, l'analisi degli item che concorrono alla formazione del I fattore mostra come questo rappresenti una misura sintetica degli indicatori individuati e come i fattori successivi ne rappresentino una sostanziale specificazione. La forma a ferro di cavallo ne fornisce ulteriore conferma.

Fig. 3.2.4.5. Rappresentazione delle modalità attive delle variabili scelte per costruire l'indice di strain fisico e delle modalità illustrative indicatrici della collocazione sociale dell'individuo. I e II fattore



¹⁰⁵ In particolare, sono stati esclusi dalla costruzione dell'indice gli item "Vertigini, giramenti di testa" e "mal di stomaco".

¹⁰⁶ I fattore: 0.5193 ; II fattore : 0.3228 ; III fattore: 0.2143; IV fattore: 0.1915; V fattore: 0.1594.

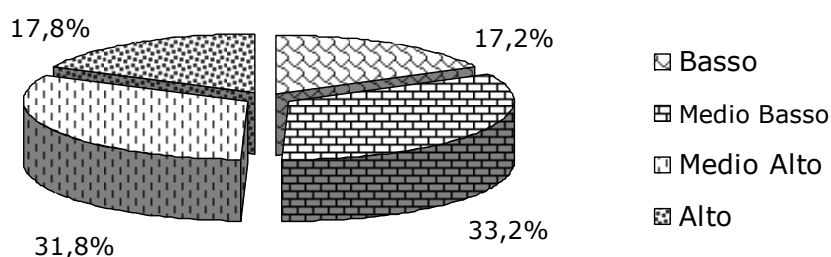
Nella parte sinistra del grafico si posizionano item che danno conto di frequenti disturbi fisici collegati all'attività lavorativa mentre, sul versante opposto, troviamo una situazione di sostanziale assenza di strain.

La proiezione delle caratteristiche socio demografiche quali variabili illustrative permette di sollevare alcune riflessioni.

Nei semipiani della presenza di strain si collocano il genere femmina, l'età compresa tra i 31 e gli oltre 35 anni e lo stato civile coniugato-convivente. L'associazione tra l'essere donna e il manifestare più alti livelli di disagio fisico appare, in particolare, in linea con le ricerche condotte secondo il punto di vista dello *stress process* (cfr, Pearlin, 1999). Relativamente all'età è facilmente intuibile anche che all'aumentare di questa possa aumentare la frequenza con cui si percepiscono sintomi di malessere fisico. La relazione con lo stato civile, invece, sembra conseguente alle altre due proprietà: in Italia, l'orologio sociale che scandisce i tempi di transizione all'età adulta, colloca la formazione di un proprio nucleo familiare per le donne oltre il 27 anno di età (cfr, Valentini, Mauceri, 2010). In effetti, risultano sposate o conviventi oltre il 50% delle donne con una età compresa fra i 31 e 35 e oltre il 63% di quelle che hanno oltre 35 anni. Osservazioni speculari possono valere per il semipiano positivo dove si posizionano item relativi ad un basso strain.

Dividendo, infine, l'indice in livelli¹⁰⁷ è possibile osservarne la distribuzione (Fig. 3.2.4.6.)

Fig. 3.2.4.6. Livello di strain fisico



3.2.4.3. Strain caratteristiche contestuali e condizioni di impiego: Le caratteristiche strutturali dell'ambiente di lavoro

La distinzione tra *call center* commerciali e *call center* di pubblica utilità sembra svolgere una funzione discriminante in relazione alla percezione dello strain psicologico (Tab. 3.2.4.2)

Tab. 3.2.4.2. Livello di strain psicologico per tipo del *call center* (%)

		Tipo di <i>call center</i>		
		Commerciale	Pubblica utilità	Totale
Livello di strain psicologico	Basso	21,3	29,9	23,2
	Medio Basso	30,5	33,6	31,2
	Medio Alto	23,6	23,4	23,6
	Alto	24,6	13,1	22,0
	Totale	100,0	100,0	100,0
N		1317	384	1701

$P = 0,002$

¹⁰⁷ Da -1.51 a -0.75=Basso; da -0.74 a 0.00 = Medio Basso; da 0.01 a 0.74 = Medio Alto; da 0.75 a 1.56 = Alto

Non si registrano invece differenze significative fra le aziende di tipo *insourcing* rispetto a quelle *outsourcing*, né rispetto alla dicotomia dedicati/generalisti. Inoltre, nella configurazioni di situazioni di strain psicologico, l'ampiezza del *call center* in termini di numerosità degli addetti non sembra svolgere un ruolo discriminante. Tale aspetto, si mostra, invece significativo relativamente ai livelli di strain fisico (Tab. 3.2.4.3.)

Tab. 3.2.4.3. Livello di strain fisico per ampiezza del call center (%)

		Ampiezza del call center				
		Meno di 100 addetti	Tra i 100 e i 200 addetti	Tra i 200 e i 300 addetti	Oltre i 300 addetti	Totale
Livello di strain fisico	Basso	23,2	19,9	13,6	10,5	16,6
	Medio Basso	39,8	31,9	31,2	29,5	33,2
	Medio Alto	29,0	33,9	30,8	36,1	32,3
	Alto	8,0	14,3	24,4	23,9	17,9
Totale		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
N		427	307	426	427	1587

$P = 0,000$

Nei *call center* che contano meno di 200 addetti si registrano livelli di strain fisico bassi mentre i livelli alti sono sovrarappresentati oltre questa soglia. Evidentemente, *call center* di misure più ridotte garantiscono una maggiore cura dell'ambiente di lavoro.

3.2.4.4 Ambiente fisico e ambiente tecnologico

Relativamente all'alienazione è stato mostrato come assuma particolare rilevanza la relazione che si instaura tra il lavoratore, l'ambiente fisico in cui si presta l'attività lavorativa e la tecnologia impiegata nello svolgimento della propria mansione.

Tali aspetti, se non sembrano incidere direttamente sulla complessiva percezione di disturbi da strain psicologico, svolgono un ruolo fondamentale nella determinazione dello strain fisico (Tab. 3.2.4.4, Tab. 3.2.4.5)

Tab. 3.2.4.4. Valutazione individuale sulla qualità dell'ambiente fisico per livello di strain fisico (%)

		Valutazione individuale sulla qualità dell'ambiente fisico				
		Bassa	Medio bassa	Medio alta	Alta	Totale
Livello di strain fisico	Basso	7,9	12,5	18,7	29,2	17,3
	Medio Basso	21,6	27,1	38,1	43,6	33,0
	Medio Alto	34,0	38,6	31,2	20,4	31,8
	Alto	36,5	21,8	12,0	6,8	17,9
Totale		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
N		241	606	449	383	1679

$P = 0,000$

Tab. 3.2.4.5. Valutazione individuale sulla qualità dell'ambiente tecnologico per livello di strain fisico (%)

		Valutazione individuale sulla qualità dell'ambiente tecnologico				
		Bassa	Medio bassa	Medio alta	Alta	Totale
Livello di strain fisico	Basso	10,1	8,7	14,1	28,4	17,3
	Medio Basso	18,1	27,4	36,3	38,8	33,0
	Medio Alto	37,6	39,6	33,2	23,4	31,8
	Alto	34,2	24,3	16,4	9,4	17,9
Totale		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
N		199	379	518	582	1678

$P = 0,000$

Effettivamente, la valutazione sull'ambiente di lavoro e sulla tecnologia impiegata si associa al livello di disturbi fisici di cui il lavoratore dichiara di soffrire.

Dal punto di vista aziendale, è possibile individuare tre aspetti di gestione della salute degli operatori: il controllo dell'ambiente fisico e degli apparati tecnologici, l'assistenza sanitaria ai lavoratori e la formazione sui rischi.

Per quel che concerne il **controllo dell'ambiente fisico**, si rileva una associazione tra il livello di strain fisico e la quantità dei controlli che l'azienda decide di attuare (Tab. 3.2.4.6).

Tab. 3.2.4.6. Livello di strain fisico per controllo della qualità ambientale (%)

		Controllo sulla qualità ambientale			
		Controllo su tutti gli aspetti	Controllo su metà degli aspetti	Controllo soltanto su alcuni o nessun aspetto	Totale
Livello di strain fisico	Basso	16,2	15,0	13,9	15,6
	Medio Basso	33,8	32,4	26,1	32,2
	Medio Alto	30,7	36,8	37,7	33,0
	Alto	19,3	15,8	22,3	19,2
Totale		100,0	100,0	100,0	100,0
N		902	247	238	1387

$P=0,04$

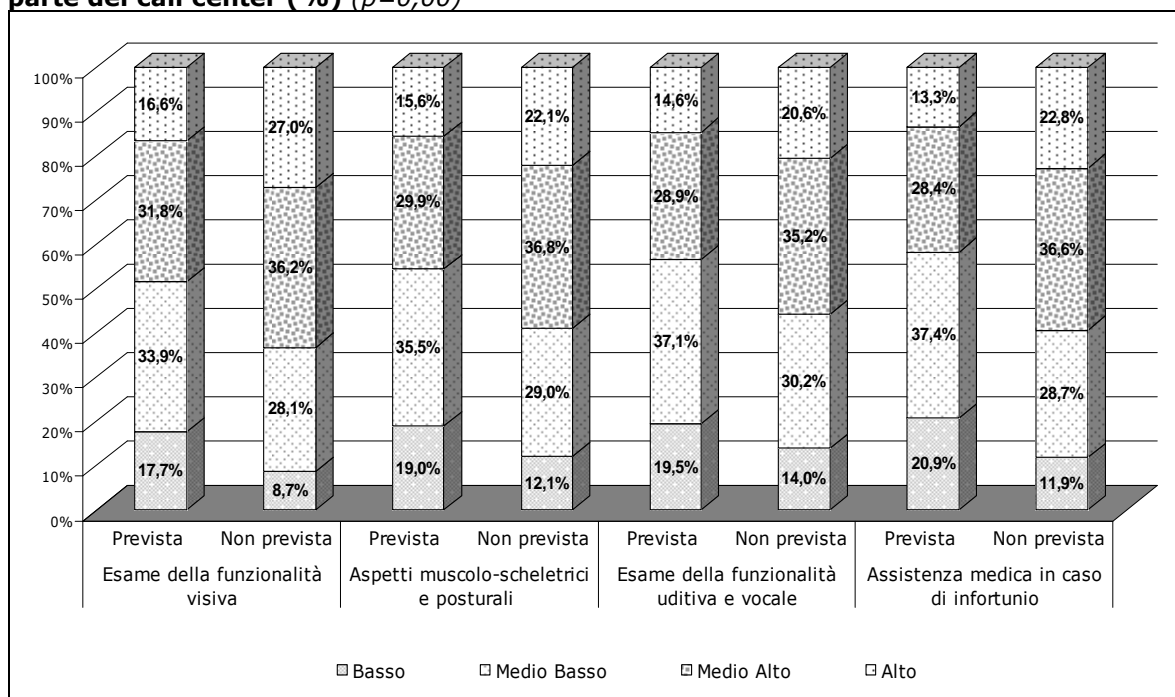
Gli stessi operatori, dunque, vivono con disagio l'assenza di un adeguato controllo:

"Anche il microclima all'interno del call center non è ideale, perché non ci sono misuratori della temperatura, dell'aria. I filtri dell'aria condizionata vengono cambiati una volta ogni morte di papa. L'ultima volta che li hanno cambiati ho visto delle cose ... da inorridire: ci mancava solo che tirassero fuori i topi morti dai filtri dell'aria (sorride). C'è quest'aria - d'inverno è il riscaldamento - che viene pompata fortissimo e crea un'aria irrespirabile. D'estate è il condizionatore che a volte ti buca il cervello perché la sparano fortissima ... quindi è il clima!"

Operatrice femmina, medio-alto livello di strain fisico

Anche la presenza o meno di **misure di tutela diretta della salute** offre una connessione con il livello di strain fisico. "Il livello di *stress* fisico degli operatori si acuisce proprio laddove è maggiormente carente una politica aziendale di sorveglianza sanitaria rispetto ai differenti aspetti del benessere fisico dei propri lavoratori" (De Murtas, 2011, in corso di pubblicazione").

Fig. 3.2.4.7. Livello di stress degli operatori per presenza dell'assistenza sanitaria da parte dei call center (%) ($p=0,00$)



Infine, assume un ruolo centrale non solo la presenza di formazione sui rischi per la salute ma anche la modalità attraverso cui tale formazione viene erogata (Tab. 3.2.4.7).

Tab. 3.2.4.7. Livello di strain fisico per formazione sui rischi per la salute (%)

		Formazione sui rischi per la salute			Totale
		Formazione prev. corsi	Formazione prev. informale	Formazione prev. assente	
Livello di strain fisico	Basso	20,1	17,1	14,5	17,3
	Medio Basso	36,9	31,8	30,9	33,4
	Medio Alto	28,7	33,6	33,1	31,6
	Alto	14,3	17,5	21,5	17,7
Totale		100,0	100,0	100,0	100,0
<i>N</i>		567	399	544	1510

$P=0,004$

Probabilmente, una formazione più convenzionale, permettendo una migliore presa di coscienza dei rischi aiuta a mettere in atto strategie di difesa più efficaci.

3.2.4.5 Aspetti della condizione lavorativa individuale associati allo stress

A differenza dell'alienazione, non è riscontrabile un'associazione diretta fra livelli di stress e tipo di mansione degli intervistati (*inbound/outbound*). Evidentemente il tipo di mansione non svolge un ruolo diretto nella percezione complessiva del disagio psico-fisico ma condiziona, piuttosto, aspetti specifici dell'attività lavorativa quale il livello di autonomia, il livello di pressione le possibilità di professionalizzazione, con risvolti anche sulla qualità delle relazione con i colleghi.

Come per i livelli di alienazione, invece, i tempi delle pause sembrano incidere in maniera significativa sui livelli di disagio psicologico (Tab. 3.2.4.8)

Tab. 3.2.4.8. (Sottogruppo inbound) Livello di strain psicologico per frequenza delle pause inbound (%)

		Frequenza delle pause inbound			Totale
		<i>Meno di una volta ogni 2 ore</i>	<i>Una volta ogni 2 ore</i>	<i>Una volta ogni ora</i>	
Livello di strain psicologico	Basso	14,7	16,1	23,9	17,1
	Medio Basso	26,5	33,8	38,9	33,6
	Medio Alto	30,4	25,1	23,0	25,4
	Alto	28,4	25,0	14,2	23,9
Totale		100,0	100,0	100,0	100,0
N		102	535	113	750

P = 0,04

La tabella mostra come all'aumentare del tempo che passa tra una pausa e quella successiva si possa riscontrare una maggiore presenza dei sintomi collegati allo strain psicologico. Tale relazione non si presenta invece nel sottogruppo degli operatori *outbound*, supportando l'ipotesi, già formulata in relazione all'alienazione, che questa mansione mantenga ritmi di lavoro maggiormente sostenibili in relazione alle caratteristiche psicofisiche dei lavoratori. Infatti, sono soprattutto gli operatori *inbound* a ritenere che la propria mansione sia contraddistinta da ritmi estenuanti e poco sostenibili:

"Hai pressione, devi fare un tot di numeri in quella mezz'ora e se non li fai hai il fiato sul collo del capo, che a sua volta al fiato sul collo del superiore ... c'è il cliente in attesa, la coda da smistare [...] il reparto che prende le chiamate è il posto peggiore."

Operatore maschio, medio-alto livello di strain psichico-fisico

A livello individuale, invece, diversamente da quanto accade per l'alienazione, rileviamo una relazione significativa tra orario di lavoro e livello di strain psicologico (Tab. 3.2.4.9)

Tab. 3.2.4.9. Livello di strain psicologico per orario di lavoro settimanale (%)

		Orario di lavoro settimanale			Totale
		<i>1-24 ore</i>	<i>25-30</i>	<i>oltre 30 ore</i>	
Livello di strain psicologico	Basso	29,5	22,4	19,4	23,2
	Medio Basso	32,4	30,1	31,5	31,2
	Medio Alto	20,4	24,1	25,4	23,6
	Alto	17,7	23,4	23,7	22,0
Totale		100,0	100,0	100,0	100,0
N		451	647	603	1701

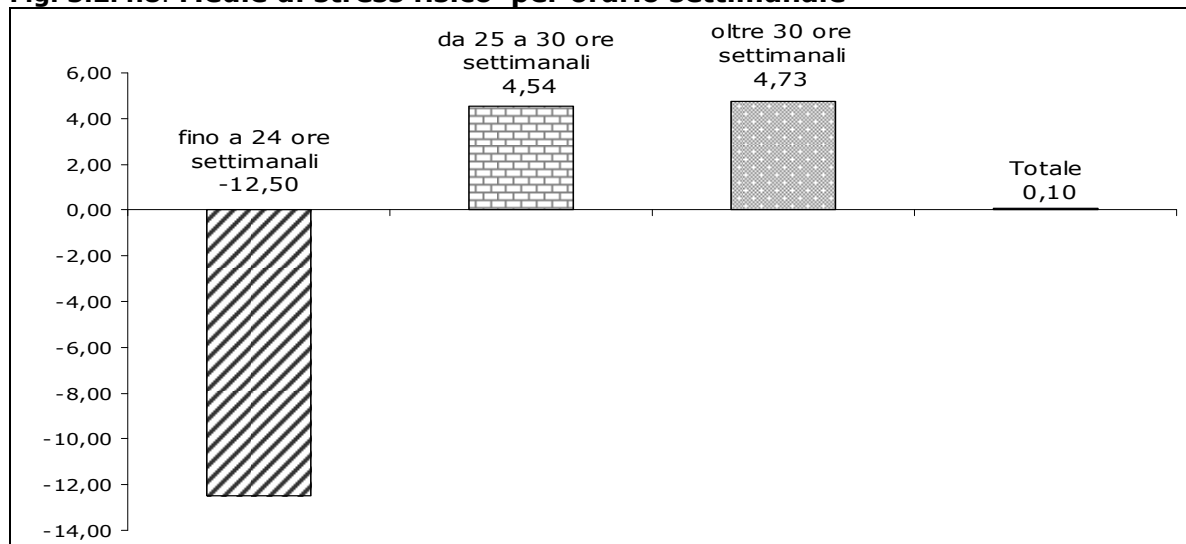
P = 0,003

All'aumentare delle ore di lavoro nel *call center* aumentano progressivamente i sintomi di strain. Tale relazione permane anche stratificandola rispetto alle sottoclassi *inbound* e *outbound*.

Quello di operatore di *call center*, dunque, si configura come un lavoro che porta ad un aumento significativo dei disturbi psicologici in funzione di una prolungata permanenza settimanale sul luogo di lavoro

La relazione, meno pronunciata, si mostra anche in relazione allo *stress* fisico confrontato le medie di *stress* all'interno delle differenti fasce di orario settimanale (Fig. 3.2.4.8)¹⁰⁸

Fig. 3.2.4.8. Medie di stress fisico per orario settimanale



Come prevedibile, tale relazione permane in relazione all'anzianità di servizio degli operatori (Tab. 3.2.4.10, Fig. 3.2.4.9)

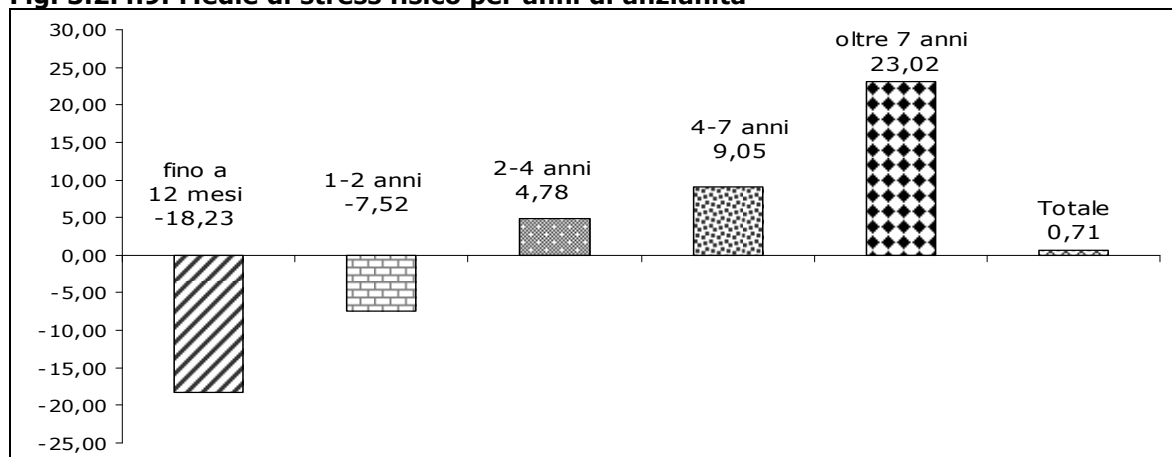
Tab. 3.2.4.10. Livello di strain psicologico per anzianità di servizio (%)

		Anzianità di servizio					Totale
		<i>fino a 12 mesi</i>	<i>1 - 2 anni</i>	<i>2 - 4 Anni</i>	<i>4 - 7 anni</i>	<i>Oltre 7 anni</i>	
Livello di Strain Psicologico	Basso	33,2	26,3	21,4	16,0	13,3	23,1
	Medio Basso	33,5	32,7	29,0	28,2	29,5	31,0
	Medio Alto	19,9	22,1	26,1	29,6	25,1	23,8
	Alto	13,4	18,9	23,5	26,2	32,1	22,1
Totale		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>N</i>		477	297	307	206	383	1670

P=0,000

¹⁰⁸ Il grafico è stato costruito utilizzando quale variabile dipendente la distribuzione delle coordinate fattoriali del primo fattore ottenuto sottoponendo alla tecnica dell'ACM i sintomi di strain fisico. Tale misura è stata moltiplicata per 100 per rendere le etichette del grafico maggiormente leggibili.

Fig. 3.2.4.9. Medie di stress fisico per anni di anzianità



Un'anzianità di servizio prolungata, dunque, non permette maggiori strategie di adattamento rispetto alle criticità insite nella propria mansione ma più tempo viene dedicato dagli operatori alla propria mansione, più è probabile superare quella soglia di sopportabilità oltrepassata la quale l'ambiente lavorativo si connota per un rischio di *stress* elevato.

3.2.4.6. Alienazione e stress lavorativo: un avvicinamento possibile

Nel corso di questo lavoro ci si è interrogati sulla possibilità di utilizzare l'alienazione lavorativa per spiegare situazioni di disagio e di *stress* lavorativo. Dopo averne ricostruito le dimensioni e ricercato gli indicatori all'interno del questionario il concetto è stato posto, da un lato, in relazione con le caratteristiche del contesto di lavoro e con le condizioni di impiego, dall'altro, con la collocazione dell'individuo nella struttura sociale, cercando, infine di evidenziarne la componente di autoestraniazione attraverso la relazione con i percorsi di realizzazione professionale degli individui.

A questo punto occorre controllare se l'alienazione lavorativa sia in grado di dare conto dei sintomi di strain psico-fisico (Tab. 3.2.4.11, Tab. 3.2.4.12)

Tab. 3.2.4.11. Livello di strain psicologico per livello di alienazione (%)

		Livello di Alienazione				
		<i>Bassa</i>	<i>Medio bassa</i>	<i>Medio alta</i>	<i>Alta</i>	<i>Totale</i>
Livello di strain psicologico	<i>Basso</i>	53,6	30,0	10,1	5,4	23,2
	<i>Medio Basso</i>	33,5	37,7	30,4	14,8	31,2
	<i>Medio Alto</i>	10,1	23,0	32,2	19,5	23,6
	<i>Alto</i>	2,8	9,3	27,3	60,3	22,0
	Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>N</i>		248	640	556	257	1701

$P = 0,000$

Tab. 3.2.4.12. Livello di strain fisico per livello di alienazione (%)

		Livello di Alienazione				
		<i>Bassa</i>	<i>Medio bassa</i>	<i>Medio alta</i>	<i>Alta</i>	<i>Totale</i>
Livello di strain fisico	<i>Basso</i>	39,8	21,2	9,0	3,5	17,2
	<i>Medio Basso</i>	40,2	39,4	27,5	23,3	33,2
	<i>Medio Alto</i>	16,3	29,2	40,9	33,3	31,8
	<i>Alto</i>	3,7	10,2	22,6	39,9	17,8
	Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>N</i>		246	638	553	258	1695

P = 0,000

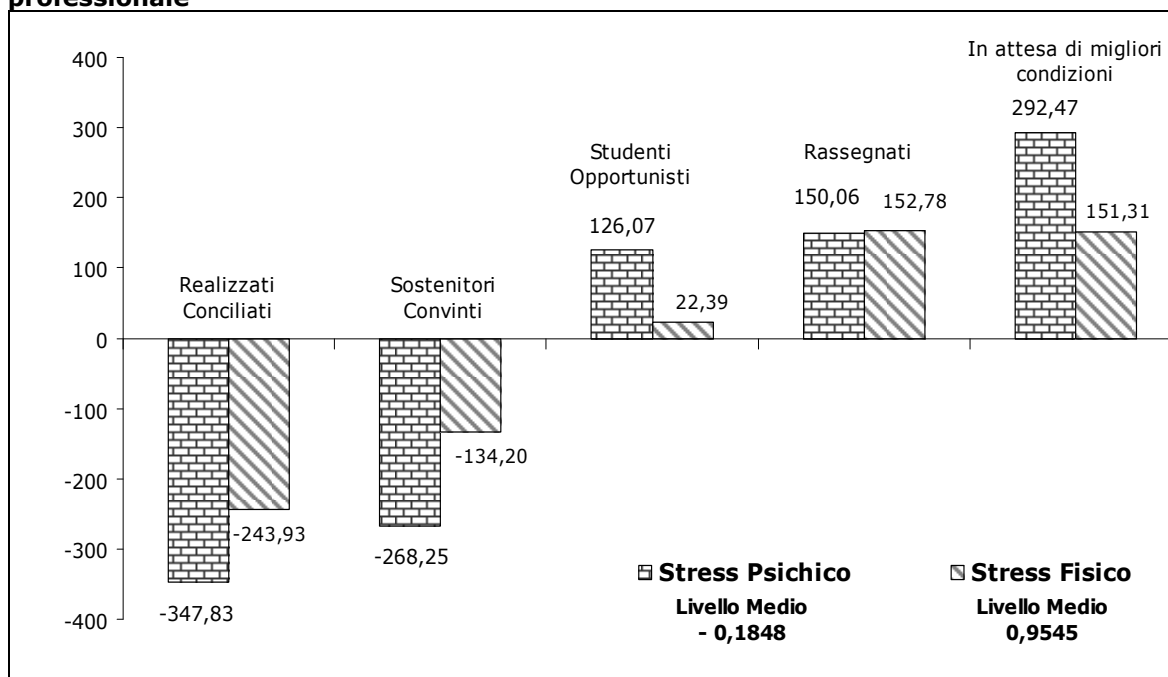
L'alienazione appare in grado di offrire un contributo alla spiegazione dello *stress* lavorativo. All'aumentare del livello di alienazione, è più probabile che aumenti il livello di strain psichico e fisico. Situazioni di lavoro con un basso grado di autonomia, pressanti, in cui si vive un sentimento di deprivazione professionale e in cui non si esperisce un buon supporto lavorativo da parte dei colleghi tendono alla manifestazione di sintomi di disagio fisico e psichico. Viceversa, alla diminuzione della percezione di alienazione si accompagna una percezione di maggiore benessere.

3.2.4.7. Percorsi di realizzazione professionale e stress lavorativo: i diversi effetti della conciliazione, della convinzione o delle "constrained opportunity structures"

L'alienazione, così come è stata declinata empiricamente all'interno di questa trattazione, comprende un aspetto legato all'autoestraniazione da sé ovvero alla negazione dell'essere se stesso (Marx) e al distacco spersonalizzante (Blauner, 1964) che il lavoratore esperisce nello svolgimento di una attività lavorativa alienante. Tale dimensione è stata avvicinata alla deprivazione che può essere vissuta nel caso in cui sussista una discrasia tra i percorsi idealmente perseguiti e i percorsi realmente esperiti e rilevata attraverso una tipologia relativa ai percorsi di realizzazione professionale. Mettendo in relazione gli indici di strain psicologico e fisico con la suddetta tipologia è possibile controllare gli effetti dell'"autoestraniazione" sulla salute dell'individuo (fig 3.2.4.10)¹⁰⁹

¹⁰⁹ Il grafico è stato costruito utilizzando quali variabili dipendenti le distribuzioni delle coordinate fattoriali del primo fattore ottenute sottoponendo alla tecnica dell'ACM le variabili scelte per la costruzione dell'indice di strain psicologico (3.2.4.1.1) e di strain fisico (3.2.4.2.1). Tali misure sono state moltiplicate per 1000 per rendere le etichette del grafico maggiormente leggibili.

Fig. 3.2.4.10 Medie di strain psicologico e di strain fisico per percorsi di realizzazione professionale



Come emerge dal grafico, i livelli di strain psicologico e di strain fisico sono al di sotto della media per coloro che hanno trovato nel lavoro di operatore di *call center* la loro realizzazione professionale mentre si collocano al di sopra della media per quanti non vedono in questa esperienza la concretizzazione del percorso idealmente immaginato. In particolare, il livello di strain tende a crescere man mano che si passa da coloro che vivono l'impiego nel *call center* come una collocazione temporanea in attesa di terminare gli studi (studenti opportunisti) a coloro che ormai hanno perso le speranze di cambiare lavoro (rassegnati) fino a quanti vivono nella speranza di poter presto cambiare la loro condizione occupazionale (in attesa di migliori condizioni).

3.2.4.8. La soddisfazione lavorativa

“La soddisfazione è una relazione affettiva, emozionale, derivante dalla valutazione compiuta dall'individuo sulle sue attività, sul suo lavoro e dall'osservazione che i risultati ottenuti sono conformi alle sue aspirazioni, a ciò che egli desiderava come ai suoi valori” (Maugeri, 2007, p. 17).

Si comprende bene, dunque come il livello di soddisfazione rappresenti un indicatore chiave della qualità dell'esperienza lavorativa e del raggiungimento dei risultati attesi sia dalla persona che dall'organizzazione.

L'ampia letteratura che accompagna questo tema mostra come la soddisfazione lavorativa rappresenti un concetto multidimensionale, in cui assumono particolare rilevanza due componenti:

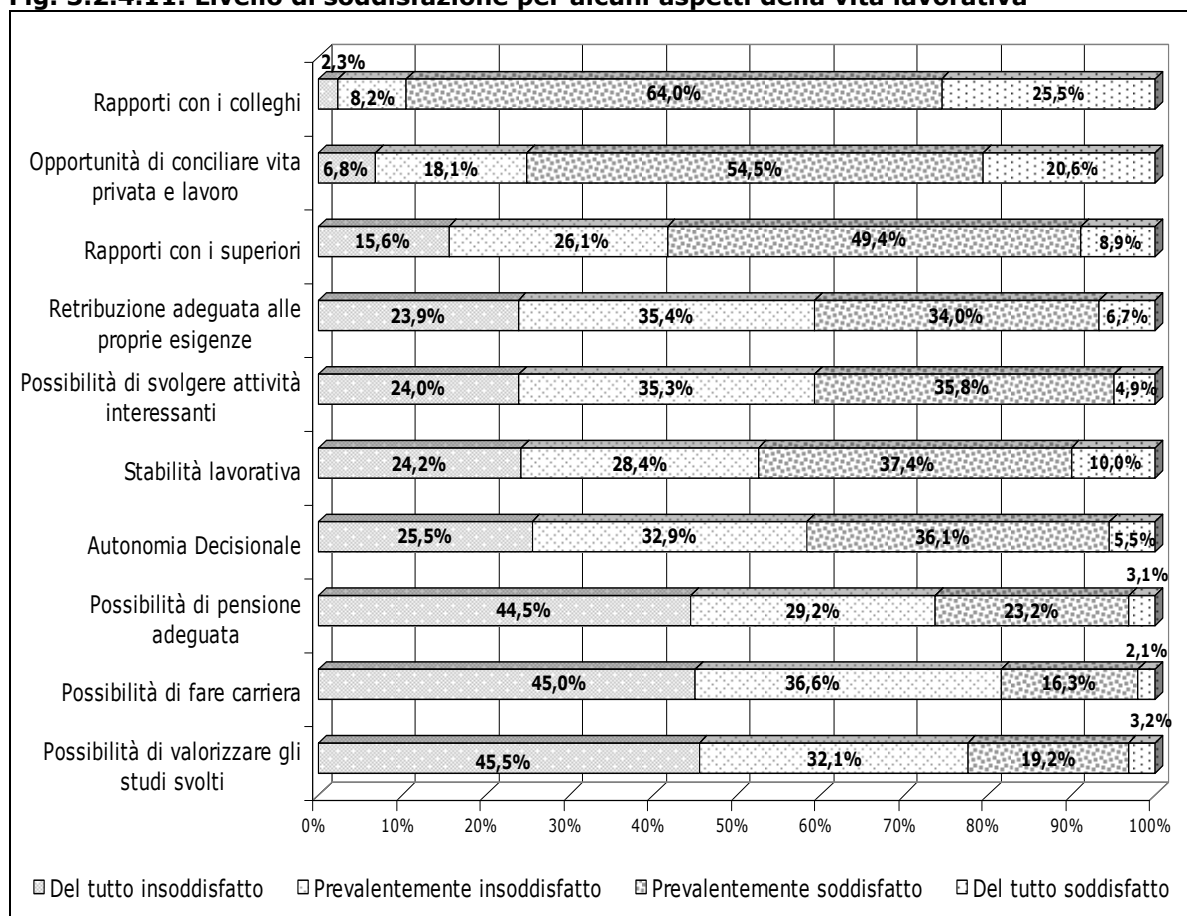
- *gli aspetti di soddisfazione intrinseca*, legati alle ricompense “psicologiche” quali il livello di autonomia esperibile nel proprio lavoro, le aspettative di realizzazione e, più in generale, il riconoscimento sociale della mansione svolta;
- *gli aspetti di soddisfazione estrinseca*, direttamente connessi alle ricompense “tangibili” e dunque alla retribuzione, alla sicurezza lavorativa, alle opportunità di carriera.

Allo scopo di rilevare il livello di soddisfazione lavorativa degli operatori di *call center* è stata predisposta nel questionario una batteria di 10 item che tiene conto delle due dimensioni sopra indicate.

In particolare, 6 item fanno riferimento agli aspetti socio-organizzativi (rapporto con i colleghi, rapporto con i superiori, conciliabilità tra vita privata e lavoro, autonomia decisionale, possibilità di svolgere attività interessanti, valorizzazione degli studi svolti) mentre 4 item fanno riferimento alle chances professionali (stabilità lavorativa, possibilità di ricevere una retribuzione adeguata alle proprie esigenze, di ricevere una pensione adeguata, di fare carriera).

I risultati mostrano come, per gli operatori di *call center*, sarebbe più corretto parlare di un generale livello "insoddisfazione lavorativa" (Fig. 3.2.4.11)

Fig. 3.2.4.11. Livello di soddisfazione per alcuni aspetti della vita lavorativa



Gli unici item per i quali oltre la metà del campione si colloca nell'area della soddisfazione fanno riferimento ai rapporti con i colleghi e con i superiori e alla conciliabilità tra vita privata e lavoro. Per tutti gli altri aspetti lavorativi si rileva, complessivamente, una preminente insoddisfazione.

In particolare si nota come i lavoratori abbiano una percezione deludente sia di quei fattori che Herzberg definisce "igienici", volti ad appagare bisogni primari quali la sicurezza, la stabilità lavorativa e le opportunità di avanzamento, sia di fattori motivanti, legati alla possibilità di esperire autonomia decisionale nel proprio lavoro, di svolgere attività interessanti, di fare carriera e di valorizzare gli studi svolti¹¹⁰.

¹¹⁰ Herzberg (1959, 1966) distingue tra i fattori igienici, correlati alle caratteristiche estrinseche del lavoro quali l'ambiente fisico, la stabilità, la retribuzione e fattori motivanti, espressione del contenuto intrinseco del lavoro come la qualità, il riconoscimento, le opportunità

Combinando gli indicatori in un indice additivo è possibile osservare la distribuzione complessiva della soddisfazione per gli aspetti socio-organizzativi (Fig. 3.2.4.12.) e per le *chances* professionali (Fig. 3.2.4.13.)

Fig. 3.2.4.12. Livello di soddisfazione aspetti socio-organizzativi

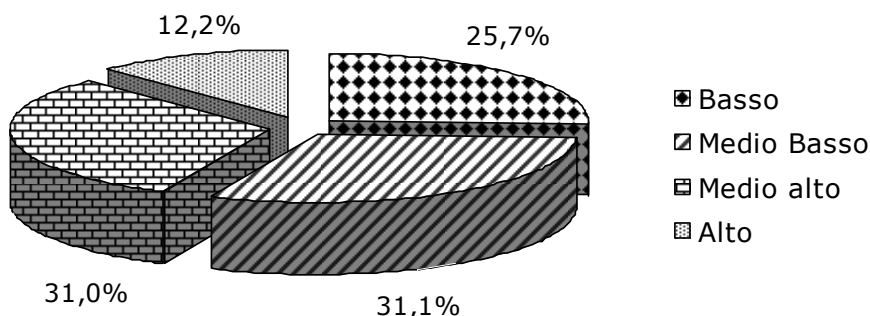
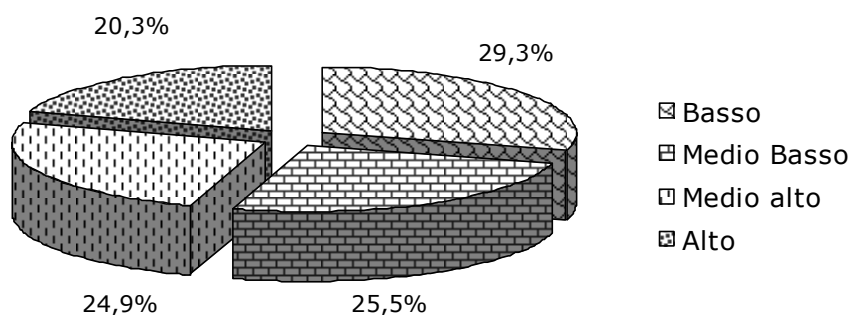


Fig. 3.2.4.13. Livello di soddisfazione chance professionali



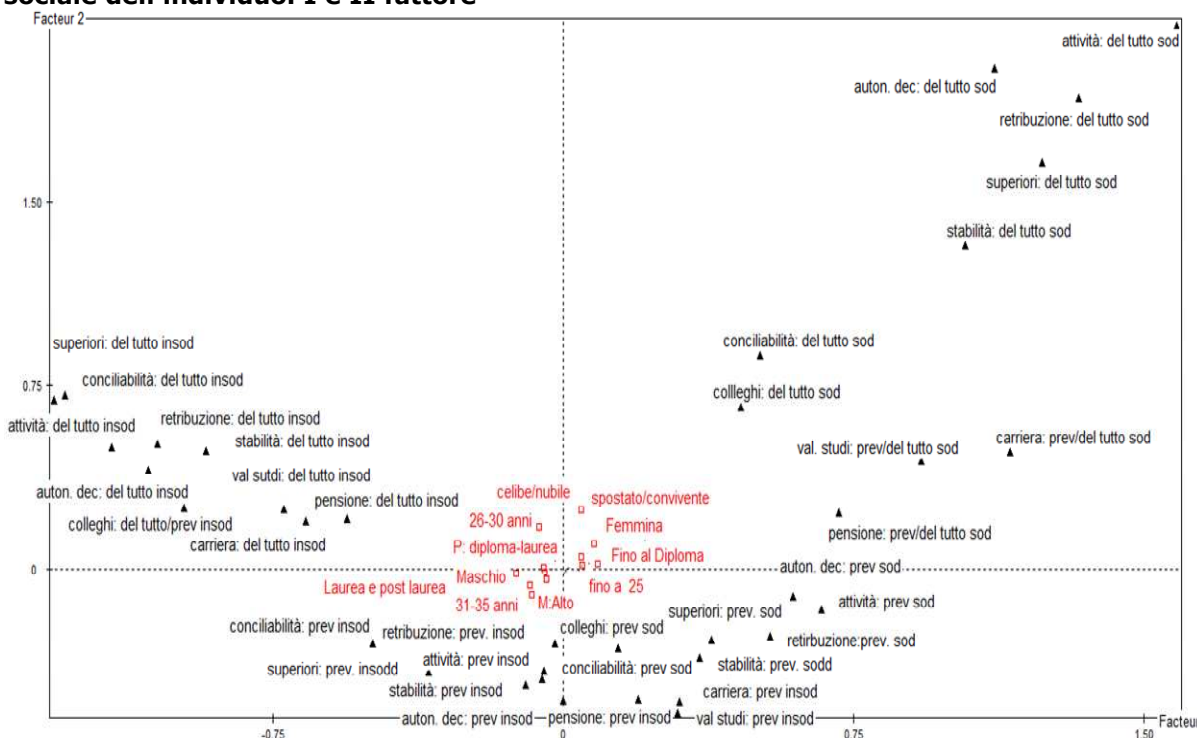
3.2.4.8.1 Soddisfazione lavorativa e collocazione sociale dell'individuo

Gli item della batteria sulla soddisfazione lavorativa sono stati sottoposti ad una tecnica di analisi delle corrispondenze multiple per poter controllare, come nel caso dello strain psichico e fisico, se la distribuzione delle modalità mostri una associazione con le caratteristiche socio demografiche scelte quali indicatori della collocazione sociale dell'individuo¹¹¹ (Fig. 3.2.4.14).

di carriera. I fattori igienici sono anche definiti fattori di mantenimento perché rappresentano i requisiti minimi per evitare l'assenza di soddisfazione e la frustrazione lavorativa. I fattori motivanti, invece, consentono di incrementare l'autostima e l'autorealizzazione e portano, dunque, alla soddisfazione propriamente detta

¹¹¹ Diversamente da quanto è stato fatto per l'indice di alienazione, di strain psicologico e di strain fisico, in questo caso l'ACM non è stata utilizzata con lo scopo di costruire l'indice di soddisfazione lavorativa. Come mostrato precedentemente (cfr Fig. 3.2.4.12 e Fig. 3.2.4.13) si è preferito procedere costruendo due indici additivi che mantenessero distinte le due dimensioni della soddisfazione lavorativa sopra descritte.

Fig. 3.2.4.14. Rappresentazione delle modalità attive delle variabili rilevanti la soddisfazione lavorativa e delle modalità illustrative indicatrici della collocazione sociale dell'individuo. I e II fattore



Il grafico degli autovalori rivela un decadimento inerziale dopo i primi due fattori¹¹². Tale aspetto è confermato dalla applicazione della rivalutazione di Benzecrì che mostra come i due fattori spieghino complessivamente il 94% dell'inerzia totale. Nel II e nel III quadrante si colloca l'area della totale o della prevalente insoddisfazione. In questi semipiani si posizionano caratteristiche socio-demografiche che descrivono soggetti maschi, con una età compresa fra i 26 e i 35 anni, celibi, che hanno compiuto un alto investimento formativo e che godono di un buon capitale di origine (titolo di studio del padre: diploma-laurea, status socio professionale della madre: alto). Le caratteristiche intrinseche ed estrinseche offerte dal lavoro di operatori di *call center* non sembrano, dunque, in grado di soddisfare le aspettative di soggetti che hanno conseguito un alto titolo di studio e che, probabilmente, esperiscono in questo tipo di lavoro una traiettoria discendente.

Nel I e nel II troviamo posizionati gli item della sostanziale o totale soddisfazione. Le variabili illustrative danno conto di soggetti femmina, con titolo di studio fino al diploma, coniugati/conviventi. Il *call center* sembra, dunque, un lavoro in grado appagare, i bisogni lavorativi intrinseci ed estrinseci di soggetti con queste caratteristiche.

3.2.4.9 Soddisfazione lavorativa, caratteristiche contestuali e condizioni di impiego: Le caratteristiche strutturali dell'ambiente di lavoro

Come già rilevato per l'alienazione e lo strain, l'ampiezza del *call center* svolge un ruolo discriminante nella configurazione di situazioni di insoddisfazione lavorativa (Tab. 3.2.4.13)

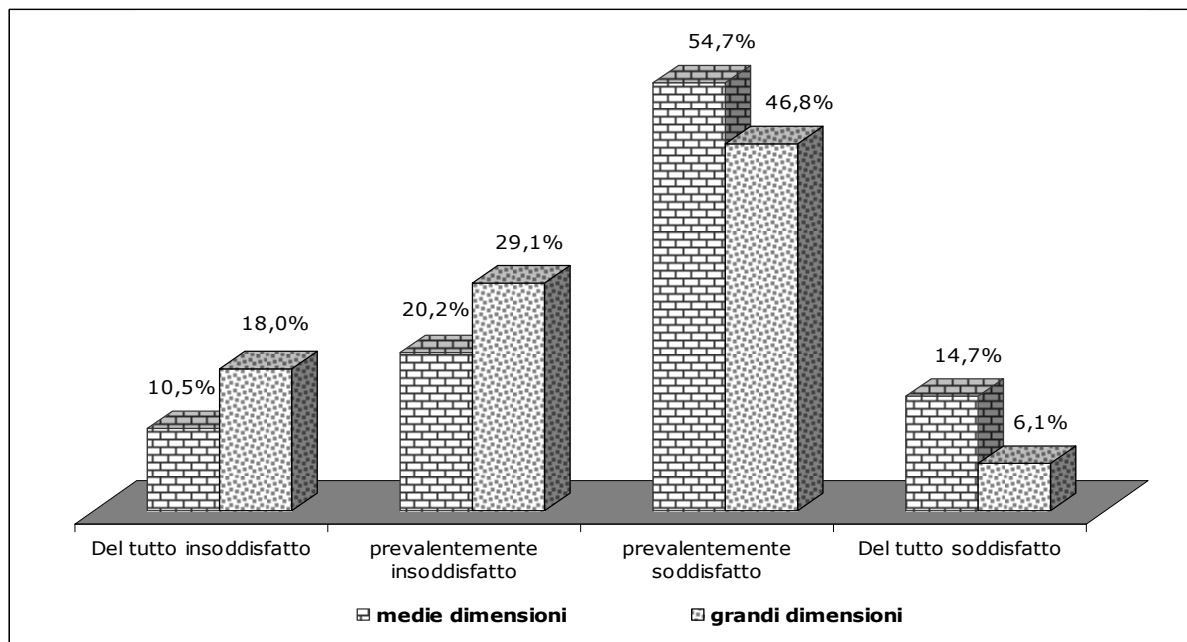
¹¹² I fattore: 0.4051; II fattore: 0.2809; III fattore : 0.1730 ; IV fattore: 0.1358; V fattore: 0.1165

Tab. 3.2.4.13. Livello di soddisfazione per gli aspetti socio-organizzativi del lavoro per ampiezza del call center (%)

		Ampiezza del call center		
		Grandi dimensioni	Medie dimensioni	Totale
Livello di soddisfazione per aspetti socio-organizzativi	Basso	29,2	18,5	25,7
	Medio Basso	33,2	26,7	31,1
	Medio Alto	28,5	36,4	31,0
	Alto	9,1	18,4	12,2
	Totale	100,0	100,0	100,0
N		1128	550	1678

Rispetto ai *call center* di grandi dimensioni, nei *call center* di medie dimensioni si registrano più alti livelli di insoddisfazione per gli aspetti socio-organizzativi. In particolare, l'organizzazione lavorativa vigente all'interno di strutture di grandi dimensioni sembra sfavorire fortemente i rapporti con i propri superiori (Fig. 3.2.4.15)

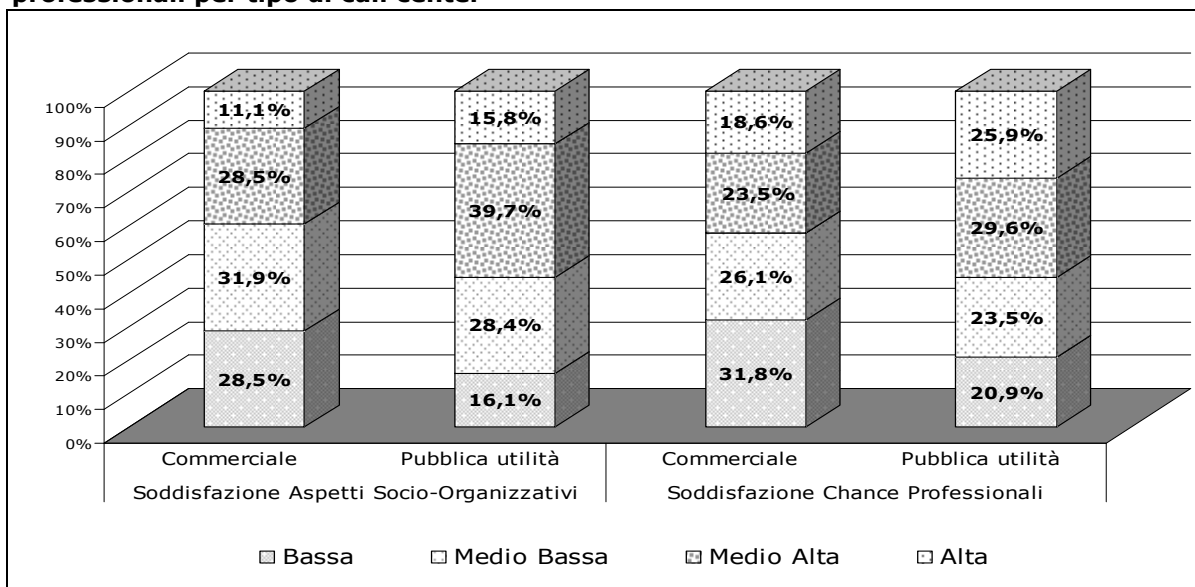
Fig. 3.2.4.15. Livello di soddisfazione per il rapporto con i superiori per ampiezza del call center



Non si rileva, invece, una relazione significativa tra la soddisfazione per le *chances* professionali e l'ampiezza del *call center*. Il fatto di lavorare in un *call center* grande o piccolo non determina, dunque, differenze, relativamente all'appagamento delle proprie aspirazioni verso la stabilità lavorativa, la possibilità di fare carriera o di ricevere una pensione adeguata.

Anche il tipo *call center* in cui si presta l'attività lavorativa incide in maniera importante sul livello di soddisfazione. In tal caso, il fatto di lavorare in un *call center* di pubblica utilità favorisce sia la soddisfazione estrinseca (*chances* professionali) che quella intrinseca (aspetti socio-organizzativi) (Fig. 3.2.4.16)

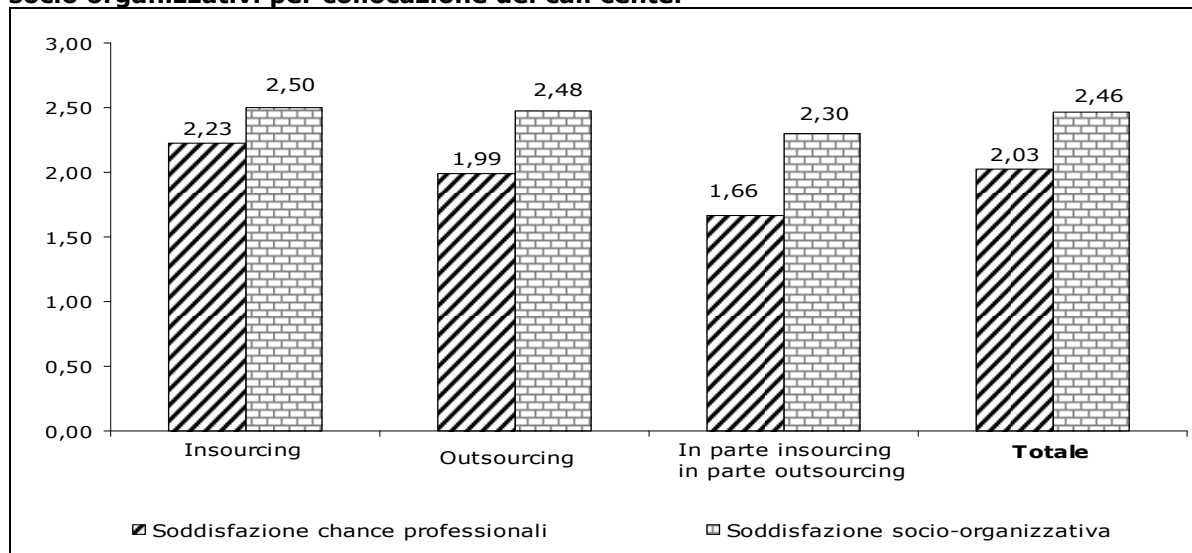
Fig. 3.2.4.16. Livello di soddisfazione per gli aspetti socio-organizzativi e per le chance professionali per tipo di call center



All'interno dell'universo dei *call center* le strutture pubblica utilità si confermano, dunque, quali contesti lavorativi in cui si esperisce la più alta qualità del lavoro.

Un'altra caratteristica strutturale che riveste particolare importanza nella configurazione di situazioni lavorative soddisfacenti riguarda la collocazione del *call center* rispetto all'azienda madre (fig. 3.2.4.17)

Fig. 3.2.4.17. Medie di soddisfazione¹¹³ per le chance professionali e per gli aspetti socio organizzativi per collocazione del call center



Dal confronto emerge come livelli di soddisfazione superiori alla media si rilevino, in particolare, nei *call center* insourcing. All'interno di questi *call center* gli operatori possono esperire situazioni di maggiore contatto con i propri responsabili e di maggiore coinvolgimento nelle decisioni aziendali. Questo aspetto, anche relativamente ai bassi

¹¹³ Per il confronto sono stati utilizzati gli indici additivi di soddisfazione lavorativa:

- soddisfazione *chances* professionali: min:1, max: 4, sd: 0,67;
- soddisfazione aspetti socio-organizzativi: min: 1, max: 4, sd: 0,57.

livelli di soddisfazione che si rilevano in quei *call center* che svolgono la loro attività in parte in insourcing in parte in outsourcing, risulta in linea con quanto già emerso relativamente all'alienazione.

Nei *call center* outsourcing risulta leggermente superiore alla media soltanto la soddisfazione per gli aspetti socio-organizzativi del lavoro.

3.2.4.10 Aspetti della condizione lavorativa individuale associati alla soddisfazione

Come si è avuto modo di mostrare, la mansione effettivamente svolta nell'attività lavorativa di operatore di *call center* rappresenta una discriminante nella configurazione di situazioni lavorative più o meno alienanti.

Mentre non si rilevano stringenti differenze relativamente alla soddisfazione per le chances professionali, nel caso degli aspetti socio-organizzativi il fatto di essere un operatore inbound o outbound può fare la differenza (Tab 3.2.4.14)

Tab. 3.2.4.14 Livello di soddisfazione per gli aspetti socio-organizzativi del lavoro per attività svolta (%)

		Attività svolta			Totale
		Inbound	Sia inbound che outbound	Outbound	
soddisfazione per aspetti socio- organizzativi	Basso	27,2	26,8	22,8	25,8
	Medio Basso	32,9	35,2	26,7	31,2
	Medio Alto	30,3	29,6	32,6	30,8
	Alto	9,6	8,4	17,9	12,2
Totale		100,0	100,0	100,0	100,0
<i>N</i>		248	640	556	1701

$P = 0,000$

Probabilmente, la spiegazione va ricercata nelle differenze relative al connubio di pressione e complessità a cui sono sottoposti gli operatori: se, infatti, gli operatori outbound, pur sperimentando una certa ripetitività nel contenuto delle chiamate, esperiscono maggiore libertà nella gestione complessiva dei tempi, gli inbound devono rispondere alle esigenze dei clienti rispettando una serie di vincoli formali e temporali che incidono sul livello di autonomia e riducono l'interesse per il contenuto complessivo della propria attività lavorativa. Sotto tale prospettiva può ritenersi ancora più insoddisfacente la posizione di coloro che svolgono contemporaneamente sia attività inbound che outbound, costretti a passare, flessibilmente dall'una all'altra attività anche nel corso della stessa giornata lavorativa.

Infine, un aspetto che incide in maniera interessante su ciascuna delle due componenti della soddisfazione lavorativa riguarda il tipo di contratto con cui sono inquadrati gli operatori di *call center*.

Relativamente agli aspetti di soddisfazione estrinseca, si comprende bene come siano i lavoratori più tutelati ad esperire livelli di soddisfazione più alti (tab 3.2.4.15)

Tab. 3.2.4.15 Livello di soddisfazione per chance professionali per tipo di contratto(%)

		Tipo di contratto			Totale
		<i>Tempo indeterminato</i>	<i>tempo determinato somministrato</i>	<i>progetto + contratti con scarsa tutela</i>	
soddisfazione per chance professionali	Basso	18,6	32,4	46,5	29,0
	Medio Basso	27,4	25,7	22,2	25,6
	Medio Alto	29,4	23,7	17,3	25,0
	Alto	24,6	18,2	14,0	20,4
Totale		100,0	100,0	100,0	100,0
<i>N</i>		849	358	437	1644

$P = 0,000$

La situazione appare ribaltata nel caso in cui ci si riferisca alla soddisfazione per gli aspetti socio-organizzativi (tab 3.2.4.16)

Tab. 3.2.4.16 Livello di soddisfazione per aspetti socio-organizzativi per tipo di contratto(%)

		Tipo di contratto			Totale
		<i>Tempo indeterminato</i>	<i>tempo determinato somministrato</i>	<i>progetto + contratti con scarsa tutela</i>	
soddisfazione socio-organizzativa	Basso	29,6	21,6	20,5	25,4
	Medio Basso	34,3	29,8	26,4	31,2
	Medio Alto	27,1	35,1	35,4	31,1
	Alto	9,0	13,5	17,7	12,3
Totale		100,0	100,0	100,0	100,0
<i>N</i>		849	356	440	1645

$P = 0,000$

A mostrare maggiore insoddisfazione sono proprio i lavoratori a tempo indeterminato che, presenti da più tempo in azienda, mostrano di essere più disillusi nei confronti dei "fattori motivanti" (tab. 3.2.4.17)

Tab. 3.2.4.17. Livello di soddisfazione socio-organizzativa per anzianità di servizio (%)

		Anzianità di servizio			Totale
		<i>Fino ad un anno</i>	<i>Da 1 a 4 anni</i>	<i>Oltre 4 anni</i>	
soddisfazione socio-organizzativa	Basso	18,0	25,9	31,8	25,8
	Medio Basso	27,7	30,7	34,4	31,2
	Medio Alto	38,0	33,1	23,6	31,1
	Alto	16,3	10,3	10,2	11,9
Totale		100,0	100,0	100,0	100,0
<i>N</i>		466	595	588	1649

$P = 0,000$

3.2.4.11. Alienati e insoddisfatti

Così come lo strain psico-fisico, anche la soddisfazione rappresenta un indicatore del livello complessivo di disagio/benessere vissuto dal lavoratore. Dopo averne controllato la relazione con la collocazione dell'individuo nella struttura sociale e con caratteristiche del contesto lavorativo e condizioni di impiego, appare rilevante controllare come le due componenti della soddisfazione lavorativa varino in relazione al livello di alienazione del lavoratore (tab. 3.2.4.18 e tab. 3.2.4.19).

Tab. 3.2.4.18. Livello di soddisfazione aspetti socio-organizzativi per livello di alienazione (%)

		Livello di Alienazione				
		<i>Bassa</i>	<i>Medio bassa</i>	<i>Medio alta</i>	<i>Alta</i>	Totale
Livello soddisfazione aspetti socio-organizzativi	<i>Basso</i>	5,2	10,0	33,1	68,1	25,7
	<i>Medio Basso</i>	11,1	31,1	42,2	26,8	31,1
	<i>Medio Alto</i>	48,6	44,1	20,5	4,7	31,0
	<i>Alto</i>	35,1	14,8	4,2	0,4	12,2
	Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>N</i>		251	623	547	257	1678

P = 0,000

Tab. 3.2.4.19. Livello di soddisfazione chance professionali per livello di alienazione (%)

		Livello di Alienazione				
		<i>Bassa</i>	<i>Medio bassa</i>	<i>Medio alta</i>	<i>Alta</i>	Totale
Livello soddisfazione chance professionali	<i>Basso</i>	11,2	24,1	34,3	49,0	29,3
	<i>Medio Basso</i>	21,3	23,8	27,9	28,8	25,5
	<i>Medio Alto</i>	23,3	28,9	23,5	19,5	24,9
	<i>Alto</i>	44,2	23,3	14,2	2,7	20,3
	Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>N</i>		249	623	548	257	1677

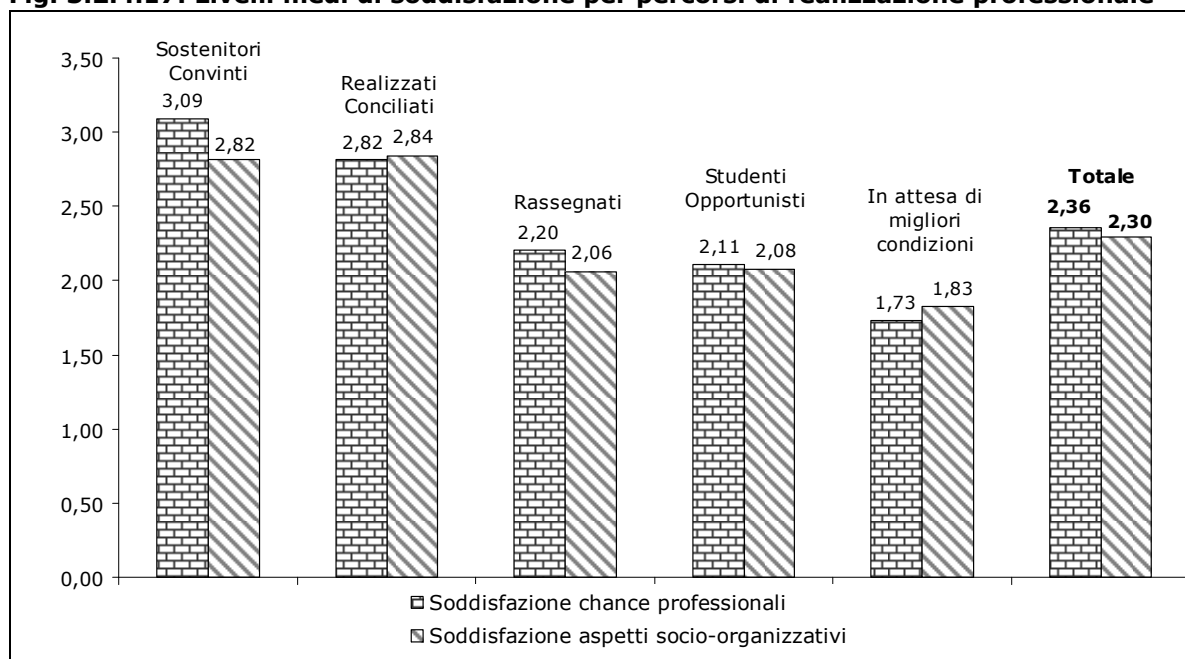
P = 0,000

Come emerge dalle tabelle, l'alienazione appare in grado di spiegare sia la soddisfazione per le *chances* professionali che quella per gli aspetti socio-organizzativi. La percezione di svolgere un lavoro con un basso grado di autodeterminazione, pressante, in cui si vive un sentimento di deprivazione professionale e in cui non si esperisce un buon supporto lavorativo da parte dei colleghi impedisce di sentire appagati non solo, come prevedibile, gli aspetti motivanti, ma anche gli stessi aspetti estrinseci del lavoro (retribuzione, sicurezza lavorativa, possibilità di carriera). Viceversa, ad un basso livello di alienazione si accompagna una complessiva soddisfazione per l'attività lavorativa svolta.

3.2.4.12. Soddisfazione lavorativa e percorsi di realizzazione professionale: contenuti intrinseci ed estrinseci delle proprie aspettative

In maniera analoga a quanto fatto per lo *stress*, anche la soddisfazione lavorativa può essere posta in relazione con i percorsi di realizzazione professionale, mostrando come la propria esperienza assuma significato nella configurazione di situazioni di benessere/disagio lavorativo. Alcuni elementi di differenziazione rispetto allo *stress* permettono, inoltre, di offrire una ulteriore conferma della caratterizzazione dei tipi stessi (fig. 3.2.4.17)

Fig. 3.2.4.17. Livelli medi di soddisfazione per percorsi di realizzazione professionale

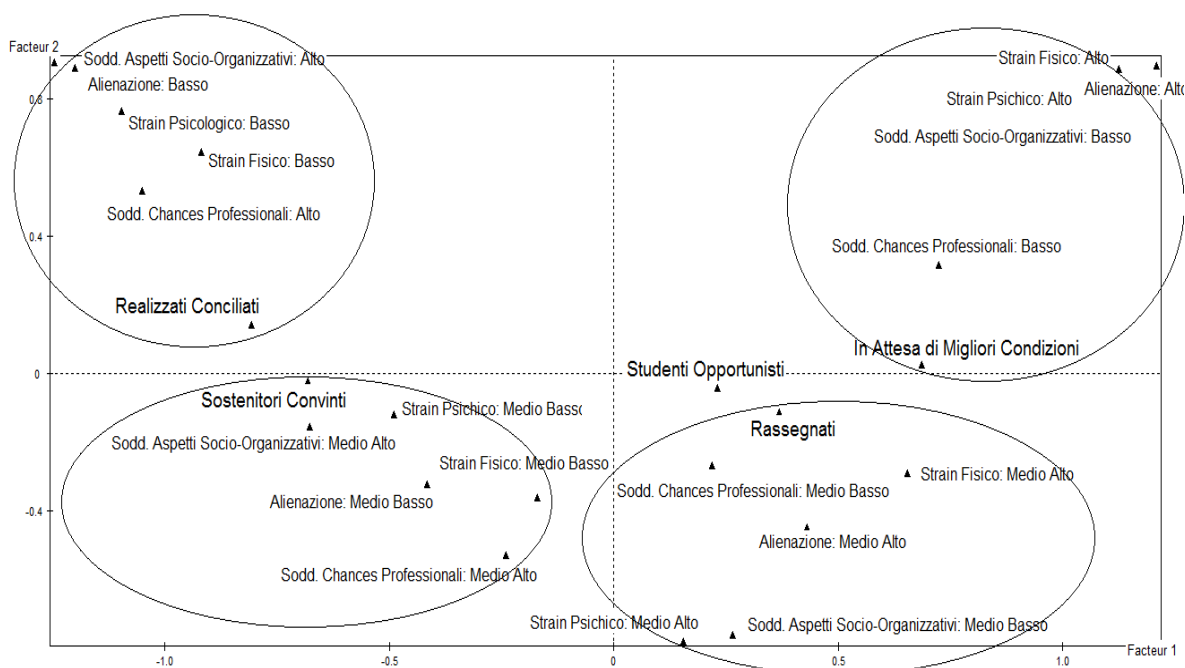


A vivere le situazioni di maggiore soddisfazione lavorativa per le *chances* professionali sono, in questo caso, i sostenitori convinti: si tratta, infatti, del tipo di percorso che, più specificatamente, riferisce le sue caratteristiche al contenuto del lavoro. Tuttavia, si registra, per questi soggetti, una minore soddisfazione per gli aspetti intrinseci del lavoro, anche se si attesta su livelli comunque di molto superiori alla media. Diversa è la posizione dei realizzati conciliati: in questo caso sono proprio gli aspetti socio-organizzativi a mostrare, rispetto al livello medio, il più alto punteggio di soddisfazione. Si tratta, infatti, di soggetti che hanno trovato nella conciliabilità tra esigenze private e richieste lavorative l'appagamento del loro percorso. È comprensibile, dunque che siano proprio gli aspetti motivanti a caratterizzare il benessere generale di questo cluster. Per quel che concerne le posizioni al di sotto della media, i rassegnati mostrano una minore insoddisfazione per le *chances* professionali piuttosto che per gli aspetti socio-organizzativi. Anche in questo caso il dato appare in linea con la caratterizzazione del gruppo: è proprio la mancanza di appagamento dei fattori stimolanti a decretare l'insoddisfazione lavorativa (cfr Herzberg, 1959, 1966). Per studenti opportunisti e soggetti in attesa di migliori condizioni lavorative entrambi gli aspetti di soddisfazione mostrano di non essere appagati, con una maggiore sofferenza, come ci si poteva aspettare, da parte di coloro che aspettano soltanto di poter uscire dall'universo del *call center*.

3.2.5. Percorsi di realizzazione, alienazione e stress lavorativo: un quadro di sintesi

Dopo aver declinato empiricamente le componenti del modello di analisi e averne controllato le relazioni, è possibile fornire un quadro di sintesi complessivo delle connessioni tra i percorsi di realizzazione professionale degli individui, l'alienazione e i livelli di soddisfazione e di *stress* lavorativo (Fig. 3.5.1)

Fig. 3.5.1. Rappresentazione delle modalità attive delle variabili "tipologia realizzazione professionale", "livello di alienazione", "livello strain psicologico", "livello strain fisico", "livello di soddisfazione aspetti socio-organizzativi", "livello di soddisfazione chance professionali". I e II fattore



Nel I quadrante si collocano i più alti livelli di insoddisfazione, *stress* e alienazione. Non stupisce quindi che il percorso di realizzazione professionale più vicino a queste posizioni sia quello di chi è in attesa di trovare migliori condizioni lavorative. Come già evidenziato, per questi soggetti il *call center* rappresenta una esperienza costrittiva dovuta alla mancanza di alternative esterne. Appare evidente, dunque, come la frustrazione porti ad un livello massimo di alienazione, in particolare nella sua componente dell'autoestraniazione, a cui si correlano disturbi psico-fisici e insoddisfazione lavorativa.

Sul II quadrante troviamo una situazione specularmente opposta. Qui si collocano i più bassi livelli di alienazione, *stress* e insoddisfazione lavorativa. Appare molto interessante rilevare come in questa posizione si trovino coloro che nel *call center* hanno appagato il loro bisogno lavorativo e le loro esigenze di conciliazione con la vita extralavorativa. Per questi soggetti il lavoro permette di realizzare all'esterno "le attese e delle ambizioni (...) che l'uomo connette alla propria persona" (Schaff, 1979, pp. 121). Si potrebbe pensare, dunque che questi soggetti non vivano tanto un basso livello di disagio lavorativo quanto un alto livello di benessere extralavorativo.

Nel III quadrante si collocano, invece, coloro che nel *call center* hanno effettivamente realizzato le loro prospettive professionali. Qui si esprime un livello medio-basso di alienazione, connesso ad un pari grado di manifestazione di disturbi psichici e fisici e ad

una buona soddisfazione per gli aspetti socio-organizzativi e le *chance* professionali offerte.

Nel IV quadrante si situano livelli complessivamente medio alti di malessere lavorativo. In questo quadrante, trovano posto coloro per i quali il percorso di realizzazione professionale si è, loro malgrado, arrestato nel *call center*. Come esplicitato, il sentimento che sembra maggiormente connotare questo gruppo è quello della rassegnazione che, probabilmente, li porta ad accettare con un senso di minore frustrazione la loro condizione lavorativa rispetto a coloro che aspirano ancora ad un cambiamento. In questo caso, infatti, la condizione lavorativa non comporta "una consapevolezza esasperata del tempo, una frattura fra l'attività presente e la realizzazione di sé in un altro momento" (Blauner 1964, tr. it., 1971, p. 72).

All'interno dell'ultimo quadrante appare pure interessante notare la posizione occupata dal gruppo degli "studenti opportunisti". Questi, pur collocandosi nel semiasse delle condizioni di disagio lavorativo, sembrano posizionati in disparte e molto vicino all'origine degli assi, come se, per loro, non si riuscisse a stabilire una connessione manifesta con l'alienazione, lo strain e la soddisfazione lavorativa. Effettivamente, per questi soggetti il percorso di realizzazione è ancora in itinere e il lavoro nel *call center* rappresenta, allo stato attuale, uno strumento transitorio che si concilia con gli studi. Pur non sentendosi, dunque, appagati dalle condizioni lavorative¹¹⁴ non vivono una profonda discrasia tra quest'ultime e le loro aspettative.

Conclusioni: per un contributo di natura sociologica nello studio dello stress lavorativo

Il lavoro condotto è stato volto ad offrire una riflessione di natura teorica e metodologica nei confronti della rilevazione dello *stress* lavorativo. In prima istanza, per poter affrontare adeguatamente l'argomento, si cercato chiarire i margini di applicazione del concetto, collocando l'oggetto e i suoi possibili significati all'interno del campo di indagine di interesse. La ricostruzione storica e teorica della nascita e crescita del concetto di *stress* ha mostrato come il suo dominio di trattazione si situi, quasi elusivamente, all'interno del campo di indagine della medicina e della psicologia che ne definiscono i confini semantici e le condizioni di applicabilità. Si è passati, quindi, ad analizzare i più diffusi modelli di rilevazione dello *stress* lavorativo, mostrandone limiti e potenzialità. Alla fine di questa analisi, pur rilevando come molti di questi modelli contengano, più o meno esplicitamente, riferimenti di natura sociologica, è stato rilevato come l'ipostazione rigida che li caratterizza sia funzionale alla ricerca di meccanismi generali attraverso i quali i fattori di rischio possono danneggiare l'individuo, trascurando la specifica natura socialmente determinata di molti di questi fattori (Thoits, 1996). Prendendo, dunque, spunto dalla tradizione perliniana dello *stress process* si è voluto controllare se anche nello studio dello *stress* lavorativo possa essere proficuo considerare la collocazione degli individui nella struttura sociale, nell'ipotesi che questa svolga un ruolo nella percezione del disagio lavorativo. In particolare, si è cercato di mettere in evidenza l'importanza che i percorsi biografici hanno nell'orientare le scelte e motivare le aspettative. Per offrire una spiegazione del rapporto di squilibrio che si instaura tra lavoratore e lavoro è stata valutata la possibilità di utilizzare il concetto di alienazione lavorativa, ripercorrendone la trattazione sociologica e valutandone la attualità esplicativa. Infine, è stato proposto un modello di analisi in grado di tenere conto della combinazione di questi elementi,

¹¹⁴ Probabilmente, anche in virtù del proprio investimento formativo che li porta ad assumere un particolare punto di vista relativamente alle aspettative lavorative.

operandone una declinazione empirica all'interno di una ricerca sulle condizioni di lavoro nei *call center*.

Il quadro che ne è emerso solleva riflessioni di natura teorica e metodologica.

In primo luogo è stato mostrato come il concetto di alienazione manifesti ancora attualità nella spiegazione di specifiche situazioni di disagio lavorativo. Il concetto, adeguatamente aggiornato in relazione ai cambiamenti intercorsi nelle organizzazioni produttive, ha mostrato di poter bene rappresentare certe condizioni di lavoro all'interno di alcuni *call center*. In particolare, mostrano proficuità esplicativa le dimensioni dell'autonomia lavorativa, della pressione, della valorizzazione professionale e del supporto lavorativo dei colleghi. Certamente, il fatto di averne ricostruito a posteriori le dimensioni, recuperandone direttamente gli indicatori all'interno del questionario può averne limitato l'estensione. A tal proposito, dunque, si ritiene che le dimensioni individuate possano e debbano trovare una adeguata declinazione mediante indicatori che, attraverso un opportuno lavoro di concettualizzazione, conferiscano al concetto l'adeguata portata empirica in considerazione dello specifico contesto di indagine. Tuttavia, seppur nella limitatezza della costruzione, si è cercato di riconferire al concetto la sua dimensione sociologica, depurandolo da quelle caratterizzazioni che ne avevano ridotto, nel tempo, l'applicazione ad una manifestazione di aspetti "soggettivi e coscienziali" (Bonazzi, 1964) di natura psicologica. A tal proposito è stata declinata sia la componente più propriamente oggettiva, relativa alla relazione con i contesti di lavoro e le condizioni di impiego, sia la componente soggettiva, resa esplicita mediante la rilevazione della posizione degli individui in relazione al percorso di realizzazione professionale. Quest'ultimo aspetto, in particolare, si è rivelato molto proficuo. Oltre a mostrare l'importanza delle reazioni individuali all'alienazione, spesso trascurata in pur rilevanti esempi di declinazione empirica del concetto¹¹⁵, l'evidenza relativa ai percorsi di realizzazione professionale ha permesso di mostrare un diverso punto di vista sulle manifestazioni dei correlati dello *stress* lavorativo. Aspirazioni, aspettative e necessità degli individui possono incidere sulla percezione dell'alienazione, nonché sulla manifestazione di disturbi da strain psico-fisico e sul livello di soddisfazione lavorativa. L'adozione di una prospettiva di natura sociologica permette di mostrare come tutti questi aspetti siano inevitabilmente influenzati dalla collocazione dell'individuo all'interno della struttura sociale, e l'utilizzo di particolari tecniche di analisi può aiutare a dare conto di come i dati socio-strutturali non rappresentino soltanto "fattori di confondimento" da tenere sotto controllo per precisare le condizioni di validità di una relazione ma anche strutture di dati capaci di mostrare se esistono similarità di reazione allo *stress* in gruppi e collettivi che condividono simili condizioni sociali. Si palesa, dunque, come le strategie di *coping* messe in atto dagli individui mostrino anche aspetti di natura socio-individuale che manifestano la loro efficacia in funzione del sistema di valori e aspettative di cui il soggetto è portatore.

Pur riconoscendo e confermando il valore dei modelli di rilevazione dello *stress* lavorativo di matrice medico-psicologica, si ritiene, dunque, di poter serbare pochi dubbi sullo specifico contributo che le discipline sociologiche possono offrire allo studio di questo tema. Il patrimonio conoscitivo della sociologia dispone di teorie e concetti in grado di mostrare come specifici aspetti dei contesti o delle condizioni di lavoro possano configurare particolari situazioni di "mancato adattamento" che influiscono sulla manifestazione di sintomi da *stress* o da insoddisfazione e di come le condizioni sociali di provenienza possano determinare differenti esiti per la salute degli individui.

Rimane, soltanto, l'onere di interessarsi a questo tema.

¹¹⁵ Una delle critiche più frequenti al lavoro di Blauner è proprio quella di non aver considerato le reazioni individuali, mostrando un individuo sostanzialmente passivo di fronte al processo di produzione cfr. Bonazzi, 2003.

Nota metodologica: Percorsi di realizzazione professionale e posizioni sociali

1. Le precedenti esperienze di lavoro e i motivi di interruzione: scelte e costrizioni.

L'analisi dello *scree plot* ha permesso di valutare quali fossero i fattori da prendere in considerazione:

1	0.7504	*****
2	0.6777	*****
3	0.6683	*****
4	0.6354	*****
5	0.6115	*****

L'esplorazione del grafico e il confronto fra coppie di autovalori mostra come i primi tre siano i fattori che riproducono la maggiore quota di inerzia. Anche la rivalutazione di Benzecri conferma questa interpretazione¹¹⁶.

Per l'interpretazione dei fattori ci si è avvalsi delle informazioni fornite dai contributi assoluti e relativi che hanno permesso di costruire una graduatoria delle modalità¹¹⁷

I Fattore			
Semiassse negativo			
item	Coord	c.a	c.r
Condizione contrattuale di precarietà - seconda motivazione	-1.13	13.4	0.24
Condizioni economiche svantaggiose - prima motivazione	-0.79	8.2	0.15
Mancato rinnovo/scadenza contratto - prima motivazione	-1.02	7.7	0.13
Motivi personali (malattia maternità) - seconda motivazione	-1.18	4.1	0.06
Orari poco conciliabili con la vita privata - seconda motivazione	-0.66	2.3	0.04
Eccessiva distanza dall'abitazione - prima motivazione	-0.99	2.1	0.03
Altro - prima motivazione	-0.97	1.3	0.02
Orari poco conciliabili con la vita privata - prima motivazione	-0.65	1.7	0.03
Eccessiva distanza dall'abitazione - seconda motivazione	-0.44	1.7	0.02
Stress Lavorativo - seconda motivazione	-0.40	1.2	0.01
Semiassse positivo			
item	coord	c.a	c.r
Condizione contrattuale di precarietà-prima motivazione	1.22	28.5	0.60
Condizioni economiche svantaggiose - seconda motivazione	1.20	23.2	0.46
Mancato rinnovo/scadenza contratto - seconda motivazione	0.96	4.6	0.07

L'analisi dei contributi mostra chiaramente come, sia sul semiassse negativo che su quello positivo, gli item

- Condizione contrattuale di precarietà
- Condizioni economiche svantaggiose
- Mancato rinnovo/scadenza contratto

risultino essere quelli maggiormente scelti dagli intervistati per indicare le principali motivazioni di interruzione del precedente contratto di lavoro

¹¹⁶ I fattore: 39,5%; II fattore: 19,9%; III fattore: 17,8%.

¹¹⁷ Non sono stati inclusi gli item con contributo assoluto inferiore a 1.

Per cogliere ulteriori sfumature, dunque, occorre soffermarsi su quegli item che danno un contributo minore alla costruzione del fattore ma che, tuttavia, offrono la possibilità di una interpretazione più sottile.

Nel semiasse negativo troviamo alcune motivazioni che non fanno riferimento alle caratteristiche del lavoro strictu sensu ma che lasciano intendere una attenzione verso gli aspetti della vita privata e personale. Per questo motivo il primo fattore può rappresentare il passaggio da motivazioni di interruzione sia lavorative che private a motivazioni esclusivamente lavorative.

L'analisi del **secondo fattore** conferma questo tipo di interpretazione:

II Fattore			
Semiassa negativo			
item	coord	c.a	c.r
Ricerca di migliori condizioni lavorative - prima motivazione	-1.44	22.1	0.35
Condizione contrattuale di precarietà - seconda motivazione	-1.20	16.7	0.27
Mancato rinnovo/scadenza contratto - prima motivazione	-0.94	7.3	0.13
Condizioni economiche svantaggiose - seconda motivazione	-0.63	7.2	0.13
Stress Lavorativo - prima motivazione	-0.51	1.8	0.3
Orari poco conciliabili con la vita privata - seconda motivazione	-0.41	1.1	0.01
Semiassa positivo			
item	coord	c.a	c.r
Condizioni economiche svantaggiose - prima motivazione	0.87	10.9	0.18
Stress lavorativo - seconda motivazione	1.02	4.7	0.07
Orari poco conciliabili con la vita privata - prima motivazione	0.87	3.2	0.05
Eccessiva distanza dall'abitazione - prima motivazione	0.81	1.5	0.02
Condizioni di precarietà lavorativa - prima motivazione	0.24	1.2	0.60
Licenziamento - prima motivazione	0.75	1.1	0.02

L'inserimento del terzo fattore permette di affinare questa interpretazione:

III Fattore			
Semiassa negativo			
item	coord	c.a	c.r
Orari poco conciliabili con vita privata - prima motivazione	-1.86	15.1	0.21
Motivi personali - seconda motivazione	-1.86	11.5	0.16
Stress lavorativo - seconda motivazione	-1.34	8.2	0.12
Licenziamento - prima motivazione	-1.84	6.7	0.09
Eccessiva distanza dall'abitazione - seconda motivazione	-1.24	6.2	0.09
Ricerca di migliori condizioni lavorative - prima motivazione	-0.58	3.6	0.06
Altro - prima motivazione	-1.49	3.6	0.05
Motivi personali (malattia maternità) - prima motivazione	-1.07	2.6	0.04
Mancato rinnovo/scadenza contratto - seconda motivazione	-0.65	2.4	0.03
Orari poco conciliabili con la vita privata - seconda motivazione	-0.40	1.0	0.01
Semiassa positivo			
item	coord	c.a	c.r
Ricerca di migliori condizioni economiche-seconda motivazione	0.98	17.2	0.30
Condizioni economiche svantaggiose-prima motivazione	0.85	10.6	0.18
Mancato rinnovo/scadenza contratto-prima motivazione	0.60	3.0	0.04
Stressa lavorativo-prima motivazione-prima motivazione	0.58	2.3	0.03
Condizione contrattuale di precarietà-seconda motivazione	0.43	2.2	0.03
Gestione autoritaria dei rapporti di lavoro-seconda motivazione	0.61	1.3	0.02

2. L'ingresso nel call center: necessità ed opportunità

Analizzando gli istogrammi degli autovalori e gli scarti fra coppie di autovalori di fattori si è scelto di prendere in considerazione i primi due fattori:

1	0.5384	*****
2	0.4674	*****
3	0.4431	*****
4	0.4245	*****
5	0.4141	*****

L'analisi dei contributi assoluti e relativi degli item ne permette l'interpretazione:

I Fattore			
Semiassa negativo			
item	coord	c.a	c.r
Per conciliabilità con impegni esterni (studio, famiglia, ecc.) - prima motivazione	-0.97	14.9	0.32
Perché è un lavoro con orari flessibili - seconda motivazione	-1.06	10.3	0.20
Meno di 3 mesi	-0.50	8.0	0.27
Per mancanza di alternative - seconda motivazione	-0.82	4.8	0.09
Per necessità di un lavoro transitorio - prima motivazione	-0.75	1.4	0.02
Per acquisire nuove competenze - seconda motivazione	-0.58	1.3	0.02
Per trasferimento di settore all'interno dell'azienda - prima motivazione	-0.95	1.1	0.02
Semiassa positivo			
item	coord	c.a	c.r
Per mancanza di alternative - prima motivazione	1.03	24.5	0.63
Per difficoltà economiche - seconda motivazione	1.38	14.0	0.26
Per più di 12 mesi	0.91	6.8	0.13
Perché si trattava di lavoro non in nero - seconda motivazione	1.02	2.7	0.05
Da 7 a 12 mesi	0.46	2.5	0.05
Per conciliabilità con impegni esterni (studio, famiglia, ecc.) - seconda motivazione	0.51	2.1	0.04
Da 4 a 6 mesi	0.29	1.0	0.02
Per mancanza di alternative - prima motivazione	1.03	24.5	0.63
Per difficoltà economiche - seconda motivazione	1.38	14.0	0.26
Per più di 12 mesi	0.91	6.8	0.13
Perché si trattava di lavoro non in nero - seconda motivazione	1.02	2.7	0.05

L'analisi degli item posizionati sul primo fattore mostra come, spostandosi dal semiassa negativo a quello positivo, si passi da un tempo di ricerca del lavoro breve (meno di 3 mesi) e da motivazioni che fanno riferimento all'ingresso nel *call center* come ad una scelta di opportunità (conciliabilità con impegni esterni, lavoro con orari flessibili) ad un tempo di ricerca lungo (più di 12 mesi) e a ragioni di necessità (mancanza di alternative, difficoltà economiche).

II Fattore

Semiassa negativo

item	coord	c.a	c.r
Per acquisire nuove competenze - seconda motivazione	-1.54	10.8	0.16
Perché consente di mettersi in relazione con le persone - prima motivazione	-1.99	11.5	0.17
Per mancanza di alternative - seconda motivazione	-1.00	8.2	0.13
Per difficoltà economiche - prima motivazione	-0.83	5.2	0.08
Perché sentivo di avere le attitudini necessarie - seconda motivazione	-1.28	5.0	0.07
Per trasferimento di settore all'interno dell'azienda - prima motivazione	-1.79	4.6	0.07
Per necessità di un lavoro transitorio - prima motivazione	-1.09	3.3	0.05
Per avere un lavoro stabile - prima motivazione	-0.94	3.3	0.05
Per conciliabilità con impegni esterni (studio, famiglia) - seconda motivazione	-0.59	3.3	0.05
Perché è un lavoro con orari flessibili - prima motivazione	-1.33	3.2	0.05
Per acquisire nuove competenze - prima motivazione	-0.57	1.1	0.02

Semiassa positivo

item	coord	c.a	c.r
Per conciliabilità con impegni esterni (studio, famiglia) - prima motivazione	0.90	14.9	0.28
Perché è un lavoro con orari flessibili - seconda motivazione	1.11	13.0	0.21
Per necessità di un lavoro transitorio - seconda motivazione	0.87	4.5	0.07
Per mancanza di alternative - prima motivazione	0.27	2.0	0.04
Per difficoltà economiche - seconda motivazione	0.49	2.0	0.03
Per svolgere contemporaneamente altri tipi di lavoro - seconda motivazione	0.47	1.2	0.03

Interpretando i contributi assoluti e relativi del secondo fattore possiamo notare come, accanto alle motivazioni più strettamente economiche presenti su entrambi i semiassi (mancanza di alternative e necessità economiche), siano pure presenti sul versante negativo motivazioni più strettamente legate al contenuto del lavoro (possibilità di acquisire nuove competenze, lavoro che consente di mettersi in relazione con gli altri) e alla voglia di sperimentarsi in quel tipo di attività (sentivo di avere le attitudini necessarie) mentre sul versante positivo si trovano ragioni che fanno riferimento alla conciliabilità con gli impegni esterni e alla flessibilità.

3. Le prospettive nel call center: voglia di fuga o aspettative di realizzazione?

Analizzando gli istogrammi degli autovalori e gli scarti fra coppie di autovalori di fattori si può vedere come, dopo i primi due fattori si registri un decadimento inerziale degli autovalori.

1	0.6213	*****
2	0.4909	*****
3	0.4488	*****
4	0.4283	*****
5	0.3998	*****

Anche operando la rivalutazione di Benzecrì si giunge alla medesima conclusione.

- I fattore: 59%
- II fattore: 17%
- III fattore: 9%
- IV fattore: 6%

Si procede, dunque con la graduatoria degli item per operarne l'interpretazione

I Fattore			
Semiassse negativo			
item	coord	c.a	c.r
Non cerco altro lavoro perché mi va bene così	-0.85	13.6	0.39
Ottenere la sicurezza occupazionale - prima prospettiva	-0.84	11.7	0.32
Ottenere buone prospettive di guadagno - seconda prospettiva	-0.76	5.2	0.12
Ottenere una maggiore autonomia nella gestione del proprio lavoro - seconda prospettiva	-0.58	2.2	0.05
Continuare a lavorare nel call center finché non riuscirò a trovare un lavoro migliore	-0.60	1.9	0.04
Ottenere una maggiore autonomia nella gestione del proprio lavoro - prima prospettiva	-0.53	1.4	0.03
Fare carriera - seconda prospettiva	-0.63	1.4	0.03
Specializzarsi a livello lavorativo - seconda prospettiva	-0.69	1.5	0.03
Ottenere buone prospettive di guadagno - prima prospettiva	-0.47	1.1	0.02
Fare carriera - prima prospettiva	-0.61	1.1	0.02
Semiassse positivo			
item	coord	c.a	c.r
Continuare a lavorare nel call center finché non riuscirò a trovare un lavoro migliore - prima prospettiva	1.09	22.3	0.64
Sì, voglio fare un altro lavoro	1.06	13.3	0.32
Nessuna prospettiva perché temo di perdere il posto di lavoro - seconda prospettiva	1.39	10.2	0.21
Nessuna aspettativa, intendo interrompere il rapporto di lavoro per studiare/motivi personali - seconda prospettiva	1.58	7.5	0.15
Non cerco altro lavoro perché sto finendo gli studi	0.91	1.9	0.04
Ottenere la sicurezza occupazionale - seconda prospettiva	0.48	1.4	0.03
Nessuna prospettiva perché temo di perdere il posto di lavoro - prima prospettiva	0.45	0.7	0.01
Nessuna aspettativa, intendo interrompere il rapporto di lavoro per studiare/motivi personali - prima prospettiva	0.54	0.6	0.01
Non cerco altro lavoro, perché so che non ci sono opportunità	0.14	0.3	0.01
Cerco altro lavoro per: altro motivo	0.58	0.6	0.01

Sul semipiano negativo si collocano tutte motivazioni che mostrano un elevato grado di aspettativa nei confronti del lavoro nel *call center*. Si tratta di item che caratterizzano una prospettiva di realizzazione sia di natura estrinseca (ottenere buone prospettive di guadagno, ottenere la sicurezza occupazionale) che intrinseca (ottenere una maggiore autonomia nella gestione del proprio lavoro, specializzarsi a livello lavorativo). A ciò si aggiunge una assenza di interesse per la ricerca di un nuovo lavoro (no, mi va bene così).

Sul semiasse positivo, invece, si associano modalità con caratterizzazione opposta. Si tratta di modalità che danno conto di una totale assenza di prospettiva lavorativa all'interno del *call center* (continuare a lavorare nel *call center* finché non riuscirò a trovare un lavoro migliore, nessuna prospettiva perché temo di perdere il posto di lavoro, nessuna aspettativa intendo interrompere il rapporto di lavoro per studiare/motivi personali) e di una proiezione lavorativa esterna (sì, voglio fare un altro lavoro).

II Fattore			
Semiassse negativo			
item	coord	c.a	c.r
Nessuna prospettiva perché temo di perdere il posto di lavoro - prima prospettiva	-2.59	29.0	0.46
Continuare a lavorare nel call center finché non riuscirò a trovare un lavoro migliore - seconda prospettiva	-1.52	28.4	0.51
Specializzarsi a livello lavorativo - seconda prospettiva	-0.49	25.1	0.03
Sì per altro motivo	-1.58	6.1	0.09
Ottenere una maggiore autonomia nella gestione del proprio lavoro - prima prospettiva	-0.82	4.4	0.07
No, perché so che non ci sono altre opportunità	-0.40	3.0	0.06
No, sto finendo gli studi	-0.58	1.0	0.02
Nessuna aspettativa, intendo interrompere il rapporto di lavoro per studiare/motivi personali - prima prospettiva	-0.45	0.6	0.01
Semiassse positivo			
item	coord	c.a	c.r
Continuare a lavorare nel call center finché non riuscirò a trovare un lavoro migliore - prima prospettiva	0.52	6.4	0.14
Ottenere buone prospettive di guadagno - seconda prospettiva	0.67	5.1	0.09
No, perché mi va bene così	0.43	4.4	0.10
Nessuna prospettiva perché temo di perdere il posto di lavoro - seconda prospettiva	0.67	3.0	0.05
Ottenere una maggiore autonomia nella gestione del proprio lavoro - seconda prospettiva	0.56	2.6	0.04
Sì, voglio fare un altro lavoro	0.27	1.1	0.02
Fare carriera - seconda prospettiva	0.46	1.0	0.02

Il secondo fattore si pone come una ulteriore specificazione del semipiani positivo del primo.

La lettura delle modalità che si collocano sul semiasse negativo rende conto delle scarse aspettative riposte nel lavoro nel *call center* (nessuna prospettiva perché temo di perdere il posto di lavoro, continuare a lavorare nel *call center* finché non riuscirò a trovare un lavoro migliore), con una sola eccezione positiva riservata alle prospettive di specializzazione che il lavoro può offrire. L'attenzione è comunque rivolta in direzione

esterna, verso la ricerca di un nuovo lavoro, limitata soltanto dalla consapevolezza della scarsità di risorse lavorative offerte dal mercato.

Al semipiano positivo sono sempre associate modalità che danno conto delle poche prospettive che si nutrono nei confronti del lavoro (continuare a lavorare nel *call center* finché non riuscirò a trovare un lavoro migliore), insieme, tuttavia, alla aspettativa di ottenere buone prospettive di guadagno e ad un mancato interesse verso la ricerca di un nuovo lavoro.

4. Il percorso di realizzazione professionale degli operatori dei call center: da dove arrivano e dove vogliono arrivare

L'analisi degli istogrammi degli autovalori e gli scarti fra coppie di autovalori consente di limitare l'analisi agli item che saturano i primi due fattori

1	0.3729	*****
2	0.3091	*****
3	0.2574	*****
4	0.2517	*****
5	0.2391	*****

I Fattore			
Semiassi negativo			
item	coord	c.a	c.r
Per mancanza di alternative	-0.77	12.2	0.37
Lavorare nel call center finché non riuscirò a trovare un lavoro migliore	-0.67	8.8	0.26
Per più di 12 mesi	-0.78	4.5	0.10
No, perché so che non ci sono alternative	-0.49	3.5	0.09
Mancato rinnovo/scadenza contratto	-0.57	2.9	0.06
Nessuna prospettiva perché temo di perdere il posto di lavoro	-0.80	2.3	0.05
Da 7 a 12 mesi	-0.40	1.7	0.04
Per necessità di un lavoro transitorio	-0.51	1.7	0.04
Semiassi positivo			
item	coord	c.a	c.r
No, perché mi va bene così	0.97	17.6	0.50
Per conciliabilità con impegni esterni (studio, famiglia, ecc.)	0.73	7.3	0.18
Meno di 3 mesi	0.40	4.4	0.17
Specializzarsi a livello lavorativo	1.16	4.0	0.08
Per mettersi in relazione con gli altri	1.15	2.9	0.06
Orari di lavoro poco flessibili	1.05	2.6	0.05
Ottenere la sicurezza occupazionale	0.40	2.4	0.06
Per acquisire nuove competenze	0.97	1.8	0.04
Ottenere buone prospettive di guadagno	0.57	1.4	0.03
Ottenere maggiore autonomia nella gestione del proprio lavoro	0.55	1.4	0.03
No, sto finendo gli studi	0.49	1.3	0.03
Eccessiva distanza dall'abitazione	0.99	1.3	0.02

Sul semipiano negativo si collocano tutti item che riferiscono l'ingresso nel call center ad una situazione di necessità. Vi si leggono, infatti, elementi relativi alla mancanza di alternative, al bisogno di un lavoro transitorio, alla scelta del call center per mancato rinnovo del contratto precedente. Vi si posizionano, inoltre, item che danno conto di

una certa rassegnazione sia nei confronti delle possibilità ulteriori offerte dal call center (nessuna prospettiva perché temo di perdere il posto) che da quelle proposte dal mercato del lavoro (non cerco lavoro perché non ci sono altre alternative).

Sul semiasse positivo si trovano, invece, posizionati item che mostrano come il call center sia l'esito di un percorso di scelte nei confronti del quale si nutrono aspettative di miglioramento.

II fattore			
Semiassi negativo			
item	coord	C.A	C.R
Nessuna aspettativa, intendo interrompere il rapporto di lavoro per studiare/motivi personali	-1.92	9.6	0.15
Per conciliabilità con impegni esterni (studio, famiglia, ecc.)	-0.73	8.6	0.18
Meno di 3 mesi	-0.48	7.7	0.24
Sì, voglio fare un altro lavoro	-0.72	7.6	0.15
Continuare a lavorare nel call center finché non riuscirò trovare lavoro migliore	-0.52	6.4	0.15
Mancato rinnovo/scadenza contratto	-0.37	1.4	0.03
Eccessiva distanza dall'abitazione	-0.96	1.4	0.02
Semiassi positivo			
item	coord	C.A	C.R
Per avere un lavoro stabile	1.42	6.7	0.11
Ottenere la sicurezza occupazionale	0.56	5.8	0.13
No, perché so che non ci sono alternative	0.57	5.7	0.12
Per più di 12 mesi	0.64	3.7	0.07
Per acquisire nuove competenze	1.21	3.4	0.06
Condizione contrattuale di precarietà	0.54	3.3	0.06
Perché sentivo di avere le attitudini necessarie per svolgere questo tipo di lavoro	1.15	2.5	0.04
Da 7 a 12 mesi	0.41	2.1	0.04
Specializzarsi a livello lavorativo	0.79	2.2	0.04
Ricerca di migliori condizioni lavorative	0.52	1.8	0.03
Perché consente di mettersi in relazione con le persone	0.78	1.6	0.03
No, perché mi va bene così	0.25	1.4	0.03
Licenziamento	0.69	1.1	0.02
Da 4 a 6 mesi	0.29	1.0	0.02

Il secondo fattore si configura come ulteriore specificazione del primo. Il semipiano negativo risulta, infatti, maggiormente saturato da item che definiscono il call center come una opportunità di conciliazione con gli impegni della propria vita privata (lavoro nel call center per conciliabilità con impegni esterni) che si ritiene, comunque transitoria (intendo interrompere per motivi di studio, voglio fare un altro lavoro, voglio continuare a lavorare nel call center finché non trovo un lavoro migliore).

Sul semipiano positivo trovano, invece, posizione item rappresentativi di una scelta professionale convinta, a cui si è approdati dopo una situazione di precarietà lavorativa e che appare denotata da prospettive di stabilità e di acquisizione di maggiori competenze.

SCHEDA DI RILEVAZIONE DEI MODELLI E LE PRATICHE ORGANIZZATIVE DEL LAVORO NEI CALL CENTER PRIVATI

*₁ Responsabile aziendale (specificare posizione) _____

**LE DOMANDE VANNO RIFERITE ALL'UNITÀ OPERATIVA DEL CALL CENTER PRESSO LA
QUALE SI EFFETTUERÀ LA DISTRIBUZIONE DEI QUESTIONARI**

Caratteristiche generali dei call center

1. DENOMINAZIONE DEL CALL CENTER	_____
2. SEDE DELL'UNITÀ DI ROMA DEL CALL CENTER (COMUNE, INDIRIZZO E NUMERO CIVICO)	COMUNE: _____ PROV. _____ INDIRIZZO: _____ CAP: _____
3. RAGIONE SOCIALE DELL'IMPRESA/ORGANIZZAZIONE	_____
4. ANNO DI APERTURA DEL CALL CENTER	_ _ _ _
5. COLLOCAZIONE DEL CALL-CENTER RISPETTO ALL'AZIENDA/E PER CUI LAVORA	<input type="checkbox"/> ₁ Insourcing <input type="checkbox"/> ₂ Outsourcing <input type="checkbox"/> ₃ Outsourcing "in house" <input type="checkbox"/> ₄ In parte insourcing, in parte outsourcing
6. TIPO DI CALL-CENTER (PER TASKS SVOLTI)	<input type="checkbox"/> ₁ Generalista/Multi task (si occupa di diversi compiti e gestisce diversi tipi di servizi) <input type="checkbox"/> ₂ Dedicato (è specializzato in un certo tipo di compiti)
7. SERVIZI EROGATI (SEGNARE ANCHE PIÙ RISPOSTE)	<p>- Servizi Inbound</p> <input type="checkbox"/> ₁ Centralino <input type="checkbox"/> ₂ Customer Service (retention, portabilità,...) <input type="checkbox"/> ₃ Gestione Ordini <input type="checkbox"/> ₄ Help Desk tecnici <input type="checkbox"/> ₅ Web call-center <input type="checkbox"/> ₆ URP e Informazioni generali sull'Amministrazione <input type="checkbox"/> ₇ Pratiche amministrative e Servizi operativi al cittadino <input type="checkbox"/> ₈ Campagne informative di pubblica utilità <input type="checkbox"/> ₉ Altro (specificare: _____)
	<p>- Servizi Outbound</p> <input type="checkbox"/> ₁ Telemarketing <input type="checkbox"/> ₂ Vendite <input type="checkbox"/> ₃ Recupero crediti <input type="checkbox"/> ₄ Erogazione credito <input type="checkbox"/> ₅ Promozioni <input type="checkbox"/> ₆ Gestione agende (appuntamenti) <input type="checkbox"/> ₇ Interviste telefoniche (ricerche di mercato, sondaggi, ricerca sociale, ecc.) <input type="checkbox"/> ₈ Altro (specificare: _____)

8. N. UNITÀ LOCALI DELL'AZIENDA	__ __
9. L'UNITÀ LOCALE DI ROMA È LA SEDE CENTRALE?	<input type="checkbox"/> ₁ SÌ <input type="checkbox"/> ₂ NO
10. NUMERO COMPLESSIVO DI POSTAZIONI NELL'UNITÀ LOCALE	__ __ __ __
11. QUALI SONO I GIORNI DI APERTURA DEL CALL CENTER	Da _____ A _____ Da _____ A _____
12. ORARIO DI APERTURA E CHIUSURA DEL CALL CENTER	Nei giorni _____ Apertura: __ __ Chiusura: __ __ Nei giorni _____ Apertura: __ __ Chiusura: __ __ Nei giorni _____ Apertura: __ __ Chiusura: __ __

Committenza

13. Attualmente per quanti committenti lavorate?

- ₁ Non abbiamo committenti diversi perché lavoriamo insourcing (*passare a dom. 15*)
₂ Numero committenti: |__|__| di cui |__|__| committenti di servizi commerciali

14. Generalmente, qual è il ruolo dell'ente committente nella gestione dei servizi di call center da voi gestiti? (sono possibili più risposte)

- ₁ pianifica gli obiettivi e i contenuti del servizio
₂ svolge direttamente attività di formazione agli operatori per l'erogazione del servizio
₃ svolge attività di formazione indirizzata ai responsabili della gestione del servizio
₄ seleziona direttamente gli operatori addetti al servizio
₅ sottoscrive direttamente i contratti con gli operatori che erogano il servizio
₆ impone alla/e eventuali società appaltatrici gli accordi collettivi in materia di contratti di lavoro autonomo
 sottoscritti dall'Amministrazione a livello centrale
₇ impone alla società appaltatrice alcune condizioni contrattuali per gli operatori (spec. quali:

 _____)
₈ pianifica le forme di controllo sull'efficienza degli operatori
₁₀ alcuni dipendenti dell'ente erogatore sono presenti permanentemente all'interno del call center per garantire l'efficienza del servizio
₁₁ supervisiona periodicamente l'efficienza nell'erogazione del servizio
₁₂ progetta indagini interne per valutare la soddisfazione dei fruitori del servizio
₁₃ stabilisce le condizioni di sicurezza sul lavoro degli operatori impiegati nell'erogazione del servizio
₁₄ altro (spec.

 _____)

Condizioni contrattuali e modalità lavorative

15. In quali fasce temporali si concentra il maggior numero di operatori?

- ₁ Mattino
₂ Pomeriggio
₃ Sera
₄ Notte
₅ Non c'è una fascia più affollata

16. Al momento dell'intervista, qual è il numero di lavoratori impiegati nella vostra unità operativa per singola tipologia contrattuale?

<i>Dipendenti</i>	Totale	Di cui donne	Di cui Part Time
Dipendenti a tempo indeterminato	_ _ _ _	_ _ _ _	_ _ _ _
Contratto a tempo determinato	_ _ _ _	_ _ _ _	_ _ _ _
Contratto di apprendistato	_ _ _ _	_ _ _ _	_ _ _ _
Contratto di inserimento	_ _ _ _	_ _ _ _	_ _ _ _
Contratto ripartito	_ _ _ _	_ _ _ _	_ _ _ _
Contratto Intermittente	_ _ _ _	_ _ _ _	_ _ _ _
Contratto di somministrazione	_ _ _ _	_ _ _ _	_ _ _ _
Totale dipendenti	_ _ _ _	_ _ _ _	_ _ _ _

<i>Prestazioni d'opera</i>	Totale	Di cui donne
Lavoratori a progetto	_ _ _ _	_ _ _ _
Collaboratori Coordinati e Continuativi	_ _ _ _	_ _ _ _
Collaboratori occasionali	_ _ _ _	_ _ _ _
Lavoratori con Partita Iva	_ _ _ _	_ _ _ _
Tirocini e stage(formativi e di orientamento)	_ _ _ _	_ _ _ _
Altro (spec. _____)	_ _ _ _	_ _ _ _
Totale Prestazioni d'opera	_ _ _ _	_ _ _ _

17. Prevalentemente qual è la durata dei contratti di lavoro temporaneo?

- ₁ Meno di tre mesi
₂ Da tre a sei mesi
₃ Tra sei mesi ed un anno
₄ Oltre un anno

18. Quanti sono in totale gli addetti che svolgono solo attività "Inbound"?

N. operatori inbound _____ di cui donne: _____

19. Quanti sono in totale gli addetti che svolgono solo attività "Outbound"?

N. operatori outbound _____ di cui donne: _____

20. Quanti sono gli operatori che svolgono regolarmente sia attività "Inbound", che "Outbound"?

N. operatori inbound + outbound _____, di cui donne: _____

21. Esistono altre forme di *job rotation* (ad esempio, gli operatori svolgono in forma alternata diversi tipi di servizi e di compiti)?

₁ No (passare a dom. 23)

₂ Sì

22. Se la risposta alla domanda precedente è sì, quali sono le forme di job rotation adottate?

1)
2)
3)

23. Come sono distribuiti gli operatori per livelli retributivi, esclusi i premi di produzione e la tredicesima mensilità? (indicare la percentuale approssimativa di operatori che ne beneficiano accanto a ciascun livello retributivo)

Meno di euro 500 mensili	__ __ %
<hr/>	
Tra i 501 e gli 800 euro mensili	__ __ %
<hr/>	
Tra gli 801 e i 1000 euro mensili	__ __ %
<hr/>	
Tra i 1001 e i 1300 euro mensili	__ __ %
<hr/>	
Tra 1301 e i 1500 euro mensili	__ __ %
<hr/>	
Oltre i 1500 euro mensili	__ __ %

24. Come vengono retribuiti prevalentemente gli operatori? (segnare anche più di una risposta)

	Outbound	Inbound
Stipendio fisso	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁
Retribuzione a ora	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₂
Retribuzione a chiamata a buon fine	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₄
Retribuzione a prodotto/obiettivo	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₅
Retribuzione fissa + retribuzione a prodotto/obiettivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> ₆
Altro (specificare: _____)	<input type="checkbox"/> ₇	<input type="checkbox"/> ₇

25. Qual è il contratto collettivo applicato agli operatori di call center?

26. Viene applicata anche una contrattazione aziendale di secondo livello?

₁ Sì

₂ No

Requisiti di accesso

27. Attraverso quali canali principali l'organizzazione ricerca il personale?

- ₁ Servizi pubblici per l'impiego
 - ₂ Agenzia private di collocamento e selezione del personale/lavoro interinale
 - ₃ Inserzioni sulla stampa
 - ₄ Candidature spontanee/invio CV
 - ₅ Consulenti del lavoro
 - ₆ Siti internet
 - ₇ Scuole, Università, Enti di formazione
 - ₈ Canali informali (amici, conoscenti, dipendenti della stessa azienda)
 - ₉ Altro
- _____)

28. Quali sono i principali criteri di scelta adottati per la selezione del personale? (segnare anche più di una risposta)

- ₁ Possesso della laurea
- ₂ Frequenza Universitaria
- ₃ Possesso del diploma di scuola superiore
- ₄ Capacità relazionali
- ₅ Conoscenze e competenze tecnico-informatiche
- ₆ Conoscenze e competenze linguistiche
- ₇ Conoscenze e competenze organizzativo-gestionali
- ₈ Conoscenze e competenze di marketing
- ₉ Conoscenze e competenze di lavoro in team
- ₁₀ Precedenti esperienze di lavoro in call center
- ₁₁ Capacità Problem Solving
- ₁₂ Disponibilità alla flessibilità d'orario
- ₁₃ Altro _____)

29. Qual è in prevalenza la condizione lavorativa di coloro che partecipano alle selezioni per accedere al ruolo di operatore?

- ₁ In cerca di prima occupazione
- ₂ Disoccupati
- ₃ Occupati in cerca di altro lavoro
- ₄ Studenti
- ₅ Casalinghe
- ₅ Altro (specificare) _____

30. A quali classi di età appartengono prevalentemente gli operatori attualmente occupati nel servizio?

- ₁ Fino a 24 anni
- ₂ Dai 25 ai 29
- ₃ Dai 30 ai 34
- ₄ Dai 35 ai 39
- ₅ 40 e più

31. Quale è approssimativamente la percentuale di operatori laureati attualmente occupati nel call center?

|_|_|_|%

Formazione e aggiornamento

32. Quanto è il tempo medio di formazione in ingresso al ruolo di operatore?

N. ore: |_|_|_|_|_|

33. Quando gli operatori sono sottoposti ad attività di formazione o di aggiornamento?

(segnare anche più di una risposta)

- ₁ All'inizio, prima di iniziare a svolgere l'attività
- ₂ Continuativamente
- ₃ All'inizio di ogni nuova committenza
- ₄ Altro (specificare: _____)
- ₅ Mai

Ruoli organizzativi

34. Quali sono i ruoli organizzativi previsti per le attività di call-center e il numero attuale di persone per ruolo? (indicare per ciascuna qualifica anche il numero di addetti)

	Totale	Di cui donne
Responsabili/ call-center managers	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Assistenti/team leaders/supervisor	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Operatori senior	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Operatori	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Tecnici	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Altro (specificare): _____	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _

Turn Over Aziendale

35. Approssimativamente, quanti operatori presenti in azienda dodici mesi fa lavorano ancora nel call center? (percentuale sul totale)

|_|_|_|%

36. [Se la % indicata è inferiore al 90%] A quali fattori è principalmente dovuto questo mutamento?

(sono possibili più risposte)

- ₁ Negli ultimi 12 mesi sono cambiati i committenti
- ₂ Non è stato possibile rinnovare dei contratti di lavoro per esigenze dei committenti
- ₃ Non è stato possibile rinnovare dei contratti di lavoro per esigenze interne alla nostra azienda
- ₅ Alcuni operatori hanno deciso di non lavorare più nel call center
- ₆ Altro (spec. _____)

37. Rispetto a un anno fa il numero di operatori è:

- ₁ aumentato del |__|__|%
- ₂ -diminuito del |__|__|%
- ₃ rimasto pressoché uguale

<i>Sicurezza sul posto di lavoro</i>

38. Sono stati adottati microfoni a cancellazione di rumore o altro sistema di eliminazione del rumore in cuffia?

- ₁ Sì
- ₂ No, ma sono stati previsti per il futuro
- ₃ No e non sono stati previsti per il futuro

39. L'organizzazione controlla regolarmente i seguenti aspetti relativi all'ambiente di lavoro?

	Sì	No
Qualità dell'aria/Ventilazione	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
Temperatura/umidità	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
Illuminazione	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
Rumore di fondo	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂

<i>Misure di prevenzione dei rischi per la salute dell'operatore</i>

40. Quali delle seguenti misure di prevenzione dei rischi per la salute dell'operatore sono previste nel call center?

	Sì	No
La sorveglianza sanitaria per l'esame della funzionalità visiva	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
La sorveglianza sanitaria per quanto riguarda gli aspetti muscolo-scheletrici e posturali	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
La sorveglianza sanitaria per l'esame della funzionalità uditiva e vocale	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
L'assistenza medica immediata in caso di infortunio accaduto durante le ore di lavoro	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂

41. Gi operatori sono informati sui seguenti rischi potenziali?

	Sì, attraverso corsi di formazione	Sì, in modo informale	No, perché questo rischio non è presente	No, questo tipo di informazione non è stata prevista
rischi legati alla postura durante il lavoro	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
rischi di infezione legati alla pulizia degli accessori (cuffie, microfoni, ecc.) e degli ambienti	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
rischi uditivi	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
rischi visivi	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
rischi di disturbi vocali	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄

42. Qual è la percentuale di assenza per malattia sui giorni lavorativi annui?

|_|_|_|_|%

Organizzazione del lavoro e forme di controllo

43. In questo call center, come vengono stabiliti i seguenti aspetti del lavoro per gli operatori inbound ed outbound?

<i>- i turni di lavoro:</i>	In bound	Out bound
Sono stabiliti dall'organizzazione in funzione delle esigenze operative	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁
Sono stabiliti con il concorso dell'operatore e dell'organizzazione	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₂
<i>- le giornate lavorative nell'arco della settimana in cui eseguire la prestazione</i>	In bound	Out bound
Sono stabilite dall'organizzazione in funzione delle esigenze operative	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁
Sono stabilite con il concorso dell'operatore e dell'organizzazione	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₂

44. Gli operatori hanno la possibilità di cambiare il turno di lavoro in caso di emergenza?

- ₁ Sì, tutti
- ₂ Soltanto per alcune tipologie e forme contrattuali (specificare quali) _____
- ₃ Sì, solo in casi particolari (spec. a quali condizioni) _____
- ₄ No, nessuno

45. Quali aspetti delle attività del call center sono sottoposti a forme di controllo ed in che modo viene esercitato?

	Controllo a distanza o informatizzato	Supervisione diretta (doppia cuffia, affiancamento ecc.)	Altro (Specifica altro)	Forme di controllo non previste
Durata delle telefonate	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Intervallo di tempo tra una chiamata e l'altra	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Numero dei recall	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Numero delle chiamate	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Numero dei servizi/contratti attivati	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Contenuto e correttezza/esaustività dell'informazione	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Modalità di gestione dell'interazione con il cliente (gentilezza, disponibilità, onestà, capacità di persuasione...)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Comportamento sul lavoro (puntualità, disponibilità, assenze, ecc.)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Altro (specificare): _____	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄

46. I controlli di qualità delle prestazioni degli operatori vengono effettuati:

- ₁ su tutti gli operatori
- ₂ a campione
- ₃ non vengono effettuati (**passare a dom. 48**)

47. È previsto un ritorno di informazioni all'operatore a seguito delle operazioni di controllo
(Sono possibili più risposte)

- ₁ Sì, attraverso una scheda di valutazione individuale
- ₂ Sì, attraverso una scheda di valutazione di gruppo
- ₃ Sì, attraverso un colloquio individuale
- ₄ Sì, attraverso un colloquio di team
- ₅ Sì, attraverso comunicazioni via terminale accessibili tramite username e password
- ₆ Sì, attraverso pubblicazione in bacheca o intranet aziendale
- ₇ No

Obiettivi da raggiungere e standard di efficienza/produttività

48. Nel call center, vengono fissati gli obiettivi relativi agli standard di efficienza e/o produttività?

- ₁ Sì, per ciascun operatore
- ₂ Sì, con riferimento ai diversi team di lavoro
- ₃ Sì, per entrambi
- ₄ No (**passare alla domanda 53**)

49. Chi partecipa alla definizione degli obiettivi di efficienza/produttività attesi?

- ₁ Responsabili/ call-center manager
- ₂ Assistenti/team leaders
- ₃ Operatori senior
- ₄ Operatori

50. Con quale frequenza avvengono i controlli relativi al raggiungimento dei risultati di produttività/efficienza attesi?

- ₁ I controlli vengono effettuati quotidianamente
- ₂ I controlli vengono effettuati a intervalli di tempo regolari (N. volte _____ al mese)
- ₃ I controlli vengono effettuati a intervalli variabili

51. Esistono forme di incentivo per gli operatori in relazione al raggiungimento dei risultati di efficienza/produttività attesi? (segnare anche più di una risposta)

- ₁ No

Incentivi		
Individuali	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁ <i>Monetari</i> (aumento stipendio o benefits economici) <input type="checkbox"/> ₂ <i>Accesso a servizi</i> (buoni spesa, viaggi, ecc.) <input type="checkbox"/> ₃ <i>Onorificenze</i> (targa di riconoscimento, titoli, ecc.) <input type="checkbox"/> ₄ <i>Promozioni/avanzamenti di carriera</i> <input type="checkbox"/> ₅ <i>Altro</i> (specificare): _____
Di gruppo	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁ <i>Monetari</i> (aumento stipendio o benefits economici) <input type="checkbox"/> ₂ <i>Accesso a servizi</i> (buoni spesa, viaggi, ecc.) <input type="checkbox"/> ₃ <i>Onorificenze</i> (targa di riconoscimento, titoli, ecc.) <input type="checkbox"/> ₄ <i>Altro</i> (specificare): _____

52. Quali sono le conseguenze derivanti dal ripetersi del mancato raggiungimento dei risultati di efficienza/produttività fissati dall'organizzazione?

	Individuali	Di gruppo
Richiami verbali da parte della dirigenza	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁
Cambiamento nella assegnazione delle mansioni	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₂
Rischi di mancata stabilizzazione lavorativa	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₃
Minori possibilità nella progressione di carriera	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₄
Minor guadagno	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₅
Rischi di perdita del lavoro/licenziamento	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₆
Altro (specificare: _____)	<input type="checkbox"/> ₇	<input type="checkbox"/> ₇

1. Gestione delle pause

53. Mediamente, la frequenza delle pause di lavoro è:

Indicare solo una risposta

	Operatori inbound	Operatori outbound
Meno di una volta ogni due ore	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁
una volta ogni due ore	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₂
Una volta all'ora	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₃

Conciliazione dei tempi di vita e di lavoro

54. Quali fra le seguenti misure di supporto agli operatori di call center sono previste nella struttura?

a) Possibilità di agevolazioni per i dipendenti/collaboratori, convenzioni aziendali, ecc.

Sì per tutte le tipologie e forme contrattuali

Soltanto per alcune tipologie e forme contrattuali

(specificare quali: _____
_____)

Non sono previste

b) Promozione diretta di servizi (es. asilo nido, doposcuola, campi estivi per minori, servizi di cura) a favore dei propri dipendenti/collaboratori

Sì per tutte le tipologie e forme contrattuali

Soltanto per alcune tipologie e forme contrattuali

(specificare quali: _____
_____)

Non sono previste

c) Concessione del part-time, con possibilità di revisione dello stesso in base alle effettive esigenze familiari del dipendente/collaboratore

Sì per tutte le tipologie e forme contrattuali

Soltanto per alcune tipologie e forme contrattuali

(specificare quali: _____
_____)

Non è prevista

d) Adozione del telelavoro

Sì per tutte le tipologie e forme contrattuali

Soltanto per alcune tipologie e forme contrattuali

(specificare quali: _____
_____)

Non è prevista

e) Altro (specificare _____)

Sì per tutte le tipologie e forme contrattuali

Soltanto per alcune tipologie e forme contrattuali

(specificare quali: _____
_____)

SCHEDA DI RILEVAZIONE DEI MODELLI E DELLE PRATICHE ORGANIZZATIVE DEL LAVORO NEI CALL CENTER DI PUBBLICA UTILITÀ

₁ Responsabile aziendale che ha compilato la scheda (specificare posizione) _____

**TUTTE LE DOMANDE VANNO RIFERITE AL SERVIZIO DI PUBBLICA UTILITÀ
INTERESSATO DALLA RILEVAZIONE.**

Caratteristiche generali del call center

1. DENOMINAZIONE DEL SERVIZIO DI CALL CENTER	_____
2. SEDE DEL CALL CENTER IN CUI È STATA CONDOTTA LA RILEVAZIONE	COMUNE: _____ PROV. _____ INDIRIZZO: _____ CAP: _____
3.A. FUNZIONI DEL SERVIZIO	_____
3.B. IL SERVIZIO IN OGGETTO HA CARATTERE TEMPORANEO O PERMANENTE?	<input type="checkbox"/> ₁ Temporaneo <input type="checkbox"/> ₂ Permanente
3.C. DENOMINAZIONE DELL'ENTE EROGATORE	_____
3. RAGIONE SOCIALE DELL'ENTE EROGATORE	_____
4. ANNO DI ATTIVAZIONE DEL SERVIZIO DI CALL CENTER	_ _ _ _ _ _ _
5. COLLOCAZIONE DEL CALL CENTER RISPETTO ALL' ENTE EROGATORE DEL SERVIZIO	<input type="checkbox"/> ₁ Insourcing (passare a dom. 8) <input type="checkbox"/> ₂ Outsourcing <input type="checkbox"/> ₃ Outsourcing "in house" (servizio appaltato ad altri ma erogato presso la sede dell'Ente) <input type="checkbox"/> ₄ In parte Insourcing e in parte outsourcing
<i>5.a. (se outsourcing, anche in parte)</i> DENOMINAZIONE E RAGIONE SOCIALE DELL'AZIENDA PRINCIPALE CHE GESTISCE IL SERVIZIO DI CALL CENTER IN OGGETTO NELLA CITTÀ DI ROMA	RAGIONE SOCIALE: _____
6. (se outsourcing, anche in parte) TIPO DI CALL CENTER CHE GESTISCE CONCRETAMENTE IL SERVIZIO DI PUBBLICA UTILITÀ IN OUTSOURCING (PER COMPITI SVOLTI)	<input type="checkbox"/> ₁ Generalista/Multi task (si occupa di diversi compiti e lavora per diversi committenti) <input type="checkbox"/> ₂ Dedicato (è specializzato in un certo tipo di compiti)

**7. (se outsourcing, anche in parte)
SERVIZI EROGATI DAL CALL CENTER CHE
GESTISCE IL SERVIZIO DI PUBBLICA
UTILITÀ IN OUTSOURCING (SEGNARE ANCHE
PIÙ RISPOSTE)**

- Servizi Inbound
 - ₁ Centralino
 - ₂ Customer Service (retention, portabilità,...)
 - ₃ Gestione Ordini
 - ₄ Help Desk tecnici
 - ₅ Web call-center
 - ₆ URP e Informazioni generali sull'Amministrazione
 - ₇ Pratiche amministrative e Servizi operativi al cittadino
 - ₈ Campagne informative di pubblica utilità
 - ₉ Altro (specificare: _____)
- Servizi Outbound
 - ₁ Telemarketing
 - ₂ Vendite
 - ₃ Recupero crediti
 - ₄ Erogazione credito
 - ₅ Promozioni
 - ₆ Gestione agende (appuntamento)
 - ₇ Interviste telefoniche (ricerche di mercato, sondaggi, ricerca sociale, ecc.)
 - ₈ Altro (specificare: _____)

8. CI SONO ALTRE UNITÀ LOCALI OLTRE QUELLA ROMANA CHE GESTISCONO IL SERVIZIO DI CALL CENTER?

- No (**passare a dom. 10**)
- Sì (spec. Numero |__|__|)

9. L'UNITÀ LOCALE DI ROMA È LA SEDE CENTRALE?

- ₁ sì
- ₂ NO

10. UNERO COMPLESSIVO DI POSTAZIONI ATTIVE SUL SERVIZIO DI PUBBLICA UTILITÀ IN OGGETTO

|__|__|__|__|

11. QUALI SONO I GIORNI IN CUI IL SERVIZIO DI PUBBLICA UTILITÀ È ATTIVO?

Da _____ A _____

Da _____ A _____

12. ORARIO DI APERTURA E CHIUSURA DEL SERVIZIO DI PUBBLICA UTILITÀ

Nei giorni _____

Apertura: |__|__| Chiusura: |__|__|

Nei giorni _____

Apertura: |__|__| Chiusura: |__|__|

Nei giorni _____

Apertura: |__|__| Chiusura: |__|__|

Esteralizzazione del servizio

13.a. Il servizio in passato è stato affidato ad altri call center ?

- ₁ No, è stato gestito sempre in modalità insourcing (*passare a dom. 15*)
- ₂ No, fin dall'inizio è stato sempre affidato alla/e stessa/e azienda/e (*passare a dom. 14*)
- ₃ Sì, inizialmente il servizio era erogato in modalità insourcing e poi è stato affidato alla/e azienda/e attuale/i
- ₄ Sì, inizialmente il servizio era erogato in modalità insourcing e poi è stato affidato ad aziende diverse da quella/e attuale/i (spec. quante diverse aziende esterne hanno gestito il servizio in passato, escludendo le attuali: _____)
- ₅ Sì, nel corso del tempo è stato affidato ad altre aziende (spec. quante diverse aziende esterne hanno gestito il servizio in passato, escludendo le attuali: _____)

13.b. Riferendovi all'ultimo cambiamento, nel momento in cui avete cambiato la società che gestisce il servizio:

- ₁ gli operatori sono rimasti gli stessi
- ₂ ci siamo avvalsi degli operatori della nuova azienda
- ₃ in parte sono rimasti gli stessi, in parte ci siamo avvalsi di quelli della nuova azienda
- ₄ altro (specificare. _____)

14. (se il servizio è esternalizzato) Qual è il ruolo dell'ente erogatore nella gestione del servizio di call center interessato? (sono possibili più risposte)

- ₁ pianifica gli obiettivi e i contenuti del servizio
- ₂ svolge direttamente attività di formazione agli operatori per l'erogazione del servizio
- ₃ svolge attività di formazione indirizzata ai responsabili della gestione del servizio
- ₄ seleziona direttamente gli operatori addetti al servizio
- ₅ sottoscrive direttamente i contratti con gli operatori che erogano il servizio
- ₆ impone alla/e eventuali società appaltatrici gli accordi collettivi in materia di contratti di lavoro autonomo sottoscritti dall'Amministrazione a livello centrale
- ₇ impone alla società appaltatrice alcune condizioni contrattuali per gli operatori (spec. quali: _____)
- ₈ pianifica le forme di controllo sull'efficienza degli operatori
- ₁₀ alcuni dipendenti dell'ente erogatore sono presenti permanentemente all'interno del call center per garantire l'efficienza del servizio
- ₁₁ supervisiona periodicamente l'efficienza nell'erogazione del servizio
- ₁₂ progetta indagini interne per valutare la soddisfazione dei fruitori del servizio
- ₁₃ stabilisce le condizioni di sicurezza sul lavoro degli operatori impiegati nell'erogazione del servizio
- ₁₄ altro (spec. _____)

Condizioni contrattuali e modalità lavorative

15. In quali fasce temporali si concentra il maggior numero di operatori che lavorano sul servizio?

- ₁ Mattino preferenziale ₂ Pomeriggio ₃ Sera ₄ Notte ₅ Non c'è una fascia

16. Al momento dell'intervista, qual è il numero di lavoratori impiegati nel servizio di pubblica utilità per singola tipologia contrattuale

<i>Dipendenti</i>	Totale	Di cui donne	Di cui Part Time
4. Dipendenti a tempo indeterminato	_ _ _ _	_ _ _ _	_ _ _ _
5. Contratto a tempo determinato	_ _ _ _	_ _ _ _	_ _ _ _
6. Contratto di apprendistato	_ _ _ _	_ _ _ _	_ _ _ _
7. Contratto di inserimento	_ _ _ _	_ _ _ _	_ _ _ _
8. Contratto ripartito	_ _ _ _	_ _ _ _	_ _ _ _
9. Contratto Intermittente	_ _ _ _	_ _ _ _	_ _ _ _
10. Contratto di somministrazione	_ _ _ _	_ _ _ _	_ _ _ _
Totale dipendenti	_ _ _ _	_ _ _ _	_ _ _ _

<i>Prestazioni d'opera</i>	Totale	Di cui donne
11. Lavoratori a progetto	_ _ _ _	_ _ _ _
12. Collaboratori Coordinati e Continuativi	_ _ _ _	_ _ _ _
13. Collaboratori occasionali	_ _ _ _	_ _ _ _
14. Lavoratori con Partita Iva	_ _ _ _	_ _ _ _
15. Tirocini e stage(formativi e di orientamento)	_ _ _ _	_ _ _ _
16. Altro (spec. _____)	_ _ _ _	_ _ _ _
Totale Prestazioni d'opera	_ _ _ _	_ _ _ _

17. Prevalentemente, qual è la durata media dei contratti di lavoro temporaneo degli operatori impiegati nel servizio?

- ₁ Meno di tre mesi ₂ Da tre a sei mesi ₃ Tra sei mesi ed un anno ₄ Oltre un anno

18. In relazione al servizio in oggetto, quanti sono in totale gli addetti che svolgono solo attività "Inbound"?

N. operatori inbound _____ di cui donne: _____

19. In relazione al servizio in oggetto, quanti sono in totale gli addetti che svolgono solo attività "Outbound"?

N. operatori outbound _____ di cui donne: _____

20. In relazione al servizio in oggetto, quanti sono gli operatori che svolgono regolarmente sia attività "Inbound", che "Outbound"?

N. operatori inbound + outbound _____, di cui donne: _____

21. Esistono altre forme di *job rotation* (ad esempio, gli operatori svolgono in forma alternata altri tipi di servizio o altri tipi di compiti)?

₁ No (passare a dom. 23) ₂ Sì

22. Se la risposta alla domanda precedente è sì, quali sono le forme di *job rotation* adottate?

1)
2)
3)

23. Come sono distribuiti gli operatori per livelli retributivi, esclusi i premi di produzione e la tredicesima mensilità? (Indicare la percentuale di operatori che ne beneficiano accanto a ciascun livello retributivo)

Meno di euro 500 mensili	__ __ %
Tra i 501 e gli 800 euro mensili	__ __ %
Tra gli 801 e i 1000 euro mensili	__ __ %
Tra i 1001 e i 1300 euro mensili	__ __ %
Tra 1301 e i 1500 euro mensili	__ __ %
Oltre i 1500 euro mensili	__ __ %

24. Come vengono retribuiti prevalentemente gli operatori che lavorano sul servizio? (segnare anche più di una risposta)

	Outbound	Inbound
Stipendio fisso	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁
Retribuzione a ora	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₂
Retribuzione a chiamata a buon fine	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₄
Retribuzione a prodotto/obiettivo	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₅
Retribuzione fissa + retribuzione a prodotto/obiettivo	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₆
Altro (specificare: _____)	<input type="checkbox"/> ₇	<input type="checkbox"/> ₇

25. Qual è il contratto collettivo applicato agli operatori di call center che lavorano sul servizio?

26. Viene applicata anche una contrattazione aziendale di secondo livello?

₁ Sì ₂ No

Requisiti di accesso

27. Attraverso quali canali principali l'organizzazione ricerca gli operatori da impiegare nel servizio di call center?

- ₁ Servizi pubblici per l'impiego
- ₂ Agenzia private di collocamento e selezione del personale/lavoro interinale
- ₃ Inserzioni sulla stampa
- ₄ Candidature spontanee/invio CV
- ₅ Consulenti del lavoro
- ₆ Siti internet
- ₇ Scuole, Università, Enti di formazione
- ₈ Canali informali (amici, conoscenti, dipendenti della stessa azienda)
- ₉ Alcuni operatori sono dipendenti dell'Ente erogatore del servizio entrati per concorso pubblico
- ₁₀ Altro _____)

28. Quali sono i principali criteri di scelta adottati per la selezione del personale? (segnare anche più di una risposta)

- ₁ Possesso della laurea
- ₂ Frequenza Universitaria
- ₃ Possesso del diploma di scuola superiore
- ₄ Capacità relazionali
- ₅ Conoscenze e competenze tecnico-informatiche
- ₆ Conoscenze e competenze linguistiche
- ₇ Conoscenze e competenze organizzativo-gestionali
- ₈ Conoscenze e competenze di marketing
- ₉ Conoscenze e competenze di lavoro in team
- ₁₀ Precedenti esperienze di lavoro in call center
- ₁₁ Capacità Problem Solving
- ₁₂ Disponibilità alla flessibilità d'orario
- ₁₃ Altro _____)

29. Qual è in prevalenza la condizione lavorativa di coloro che partecipano alle selezioni per accedere al ruolo di operatore?

- ₁ In cerca di prima occupazione
- ₂ Disoccupati
- ₃ Occupati in cerca di altro lavoro
- ₄ Studenti
- ₅ Casalinghe
- ₆ Altro (specificare) _____)

30. A quali classi di età appartengono prevalentemente gli operatori attualmente occupati nel servizio?

- ₁ Fino a 24 anni
- ₂ Dai 25 ai 29
- ₃ Dai 30 ai 34
- ₄ Dai 35 ai 39
- ₅ 40 e più

31. Quale è approssimativamente la percentuale di operatori laureati attualmente occupati nel servizio?

|_|_|_|%

Formazione e aggiornamento

32. Quanto è il tempo medio di formazione in ingresso al ruolo di operatore?

N. ore: |_|_|_|_|

33. Quando gli operatori sono sottoposti ad attività di formazione o di aggiornamento?

(segnare anche più di una risposta)

- ₁ All'inizio, prima di iniziare a svolgere l'attività
- ₂ Continuativamente
- ₃ All'inizio di ogni nuova committenza
- ₄ Altro (specificare: _____)
- ₅ Mai

Ruoli organizzativi

34. Quali sono i ruoli organizzativi previsti per la gestione del servizio in oggetto all'interno del call center e il numero attuale di persone per ruolo? (indicare per ciascuna qualifica anche il numero di addetti)

	Totale	Di cui donne
Responsabili/ call-center managers	_ _ _ _	_ _ _ _
Assistenti/team leaders/supervisor	_ _ _ _	_ _ _ _
Operatori senior	_ _ _ _	_ _ _ _
Operatori	_ _ _ _	_ _ _ _
Tecnici	_ _ _ _	_ _ _ _
Altro (specificare):	_ _ _ _	_ _ _ _

Turn Over Aziendale

35. Approssimativamente, in percentuale, quanti degli operatori impiegati nel servizio dodici mesi fa lavorano ancora per questo servizio? [se il servizio è stato attivato da meno di 12 mesi, riferirsi alla data di attivazione]

|_|_|_|%

36. [Se la % indicata è inferiore al 90%] A quali fattori è principalmente dovuto questo mutamento?

(sono possibili più risposte)

- ₁ Negli ultimi 12 mesi è cambiata l'azienda a cui è stata affidata la gestione del servizio
- ₂ Non è stato possibile rinnovare dei contratti di lavoro per esigenze interne all'ente erogatore
- ₃ Non è stato possibile rinnovare dei contratti di lavoro per esigenze interne all'azienda a cui è affidata la gestione del servizio
- ₄ Alcuni operatori sono stati spostati da un servizio ad un altro
- ₅ Alcuni operatori hanno deciso di non lavorare più nel call center
- ₆ Altro (spec. _____)

37. Rispetto a 12 mesi fa il numero di operatori impiegati nel servizio è:

- ₁ aumentato del |__|__|%
- ₂ diminuito del |__|__|%
- ₃ rimasto uguale

Sicurezza sul posto di lavoro

38. Sono stati adottati microfoni a cancellazione di rumore o un altro sistema di eliminazione del rumore in cuffia?

- ₁ Sì
- ₂ No, ma sono stati previsti per il futuro
- ₃ No e non sono stati previsti per il futuro

39. L'organizzazione controlla i seguenti aspetti relativi all'ambiente di lavoro?

	Sì, regolarmente	Sì, quando è necessario	No
Qualità dell'aria/Ventilazione	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃
Temperatura/umidità	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃
Illuminazione	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃
Rumore di fondo	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃

Misure di prevenzione dei rischi per la salute dell'operatore

40. Quali delle seguenti misure di prevenzione dei rischi per la salute dell'operatore sono previste nel call center?

	Sì	No
La sorveglianza sanitaria per l'esame della funzionalità visiva	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
La sorveglianza sanitaria per quanto riguarda gli aspetti muscolo-scheletrici e posturali	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
La sorveglianza sanitaria per l'esame della funzionalità uditiva e vocale	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
L'assistenza medica immediata in caso di infortunio accaduto durante le ore di lavoro	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂

41. Gli operatori sono informati sui seguenti rischi potenziali?

	Sì, attraverso corsi di formazione	Sì, in modo informale	No, perché questo rischio non è presente	No, questo tipo di informazione non è stata prevista
rischi legati alla postura durante il lavoro	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
rischi di infezione legati alla pulizia degli accessori (cuffie, microfoni, ecc.) e degli ambienti	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
rischi uditivi	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
rischi visivi	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
rischi di disturbi vocali	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄

42. Qual è la percentuale di assenza per malattia sui giorni lavorativi annui?

____|____|____|%

Organizzazione del lavoro e forme di controllo

43. In questo call center, come vengono stabiliti i seguenti aspetti del lavoro per gli operatori inbound ed outbound che lavorano per il servizio di pubblica utilità?

<i>- I turni di lavoro:</i>	In bound	Out bound
sono stabiliti dall'organizzazione in funzione delle esigenze operative	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁
sono stabiliti con il concorso dell'operatore e dell'organizzazione	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₂
 <i>- le giornate lavorative nell'arco della settimana in cui eseguire la prestazione</i>	 In bound	 Out bound
sono stabilite dall'organizzazione in funzione delle esigenze operative	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁
sono stabilite con il concorso dell'operatore e dell'organizzazione	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₂

44. Gli operatori hanno la possibilità di cambiare il turno di lavoro in caso di emergenza?

₁ Sì, tutti

₂ Sì, solo per alcune tipologie e forme contrattuali (specificare quali)

₃ Sì, solo in casi particolari (spec. a quali condizioni) _____

₄ No, nessuno

45. Quali aspetti delle attività degli operatori del servizio di pubblica utilità sono sottoposti a forme di controllo ed in che modo viene esercitato?

	Controllo a distanza o informatizzato	Supervisione diretta (doppia cuffia, affiancamento ecc.)	Altro (Specifica altro)	Forme di controllo non previste
Durata delle telefonate	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Intervallo di tempo tra una chiamata e l'altra	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Numero dei recall	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Numero delle chiamate	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Numero dei servizi/contratti attivati	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Contenuto e correttezza/esaustività dell'informazione	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Modalità di gestione dell'interazione con il cliente (gentilezza, disponibilità, onestà, capacità di persuasione...)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Comportamento sul lavoro (puntualità, disponibilità, assenze, ecc.)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Altro (specificare): _____	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄

46. I controlli di qualità delle prestazioni degli operatori vengono effettuati:

- ₁ Su tutti gli operatori
- ₂ A campione
- ₃ Non vengono effettuati (**passare a dom. 48**)

47. È previsto un ritorno di informazioni all'operatore a seguito delle operazioni di controllo
(Sono possibili più risposte)

- ₁ Sì, attraverso una scheda di valutazione individuale
- ₂ Sì, attraverso una scheda di valutazione di gruppo
- ₃ Sì, attraverso un colloquio individuale
- ₄ Sì, attraverso un colloquio di team
- ₅ Sì, attraverso comunicazioni via terminale accessibili tramite username e password
- ₆ Sì, attraverso pubblicazione in bacheca o intranet aziendale
- ₇ No

Obiettivi da raggiungere e standard di efficienza/produttività'

48. Per questo servizio, vengono fissati gli obiettivi relativi agli standard di efficienza e/o produttività?

- ₁ Sì, per ciascun operatore
- ₂ Sì, con riferimento ai diversi team di lavoro
- ₃ Sì, per entrambi
- ₄ No (**passare alla domanda 53**)

49. Chi partecipa alla definizione degli obiettivi di efficienza/produttività attesi?

- ₁ Responsabili/ call-center manager
- ₂ Assistenti/team leaders
- ₃ Operatori senior
- ₄ Operatori
- ₅ Altro (spec. _____)

50. Con quale frequenza avvengono i controlli relativi al raggiungimento dei risultati di produttività/efficienza attesi?

- ₁ I controlli vengono effettuati quotidianamente
- ₂ I controlli vengono effettuati a intervalli di tempo regolari (N. volte _____ al mese)
- ₃ I controlli vengono effettuati a intervalli variabili

51. Esistono forme di incentivo per gli operatori in relazione al raggiungimento dei risultati di efficienza/produttività attesi? (segnare anche più di una risposta)

- ₁ No

Incentivi

Individuali	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁ <i>Monetari</i> (aumento stipendio o benefits economici) <input type="checkbox"/> ₂ <i>Accesso a servizi</i> (buoni spesa, viaggi, ecc.) <input type="checkbox"/> ₃ <i>Onorificenze</i> (targa di riconoscimento, titoli, ecc.) <input type="checkbox"/> ₄ <i>Promozioni/avanzamenti di carriera</i> <input type="checkbox"/> ₅ <i>Altro</i> (specificare): _____
Di gruppo	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₁ <i>Monetari</i> (aumento stipendio o benefits economici) <input type="checkbox"/> ₂ <i>Accesso a servizi</i> (buoni spesa, viaggi, ecc.) <input type="checkbox"/> ₃ <i>Onorificenze</i> (targa di riconoscimento, titoli, ecc.) <input type="checkbox"/> ₄ <i>Altro</i> (specificare): _____

52. Quali sono le conseguenze derivanti dal ripetersi del mancato raggiungimento dei risultati di efficienza/produttività fissati dall'organizzazione?

	Individuali	Di gruppo
Richiami verbali da parte della dirigenza	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁
Cambiamento nella assegnazione delle mansioni	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₂
Rischi di mancata stabilizzazione lavorativa	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₃
Minori possibilità nella progressione di carriera	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₄
Minor guadagno	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₅
Rischi di perdita del lavoro/licenziamento	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₆
Altro (specificare: _____)	<input type="checkbox"/> ₇	<input type="checkbox"/> ₇

1. Gestione delle pause

53. Mediamente, la frequenza delle pause di lavoro per gli operatori che lavorano per il servizio di pubblica utilità è:

Indicare solo una risposta per ogni colonna

	Operatori inbound	Operatori outbound
Meno di una volta ogni due ore	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁
una volta ogni due ore	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₂
Una volta all'ora	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₃

Conciliazione dei tempi di vita e di lavoro

54. Quali misure di supporto agli operatori di call center sono previste nella struttura?

a) Possibilità di agevolazioni per i dipendenti/collaboratori, convenzioni aziendali, ecc.

- Sì per tutte le tipologie e forme contrattuali
- Soltanto per alcune tipologie e forme contrattuali
(specificare quali: _____)
- Non sono previste

b) Promozione diretta di servizi (es. asilo nido, doposcuola, campi estivi per minori, servizi di cura) a favore dei propri dipendenti/collaboratori

- Sì per tutte le tipologie e forme contrattuali
- Soltanto per alcune tipologie e forme contrattuali
(specificare quali: _____).
- Non sono previste

c) Concessione del part-time, con possibilità di revisione dello stesso in base alle effettive esigenze familiari del dipendente/collaboratore

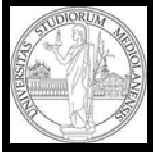
- Sì per tutte le tipologie e forme contrattuali
- Soltanto per alcune tipologie e forme contrattuali
(specificare quali: _____).
- Non è prevista

d) Adozione del telelavoro

- Sì per tutte le tipologie e forme contrattuali
- Soltanto per alcune tipologie e forme contrattuali
(specificare quali: _____).
- Non è prevista

e) Altro (specificare _____)

- Sì per tutte le tipologie e forme contrattuali
- Soltanto per alcune tipologie e forme contrattuali
(specificare quali: _____).



Università degli Studi di Milano



"Sapienza" Università di Roma



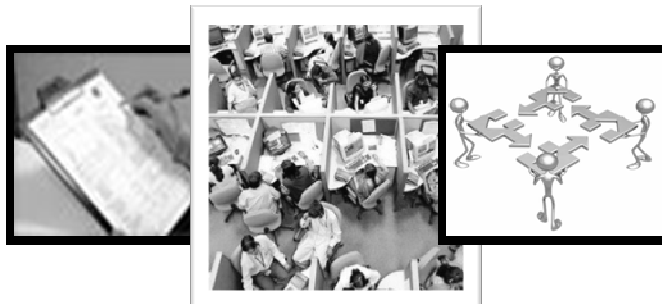
Università della Calabria



Università degli Studi di Catania

Questionario

LE DIMENSIONI DEL LAVORO DI OPERATORE NEI CALL CENTER ITALIANI



Ai sensi del D.L. 196/2003 e successive modifiche in materia di protezione dei dati personali, la ricerca è svolta nel pieno rispetto delle garanzie di anonimato e di riservatezza delle informazioni rilasciate da ciascun operatore attraverso le risposte alle domande del questionario.

1. Per quali ragioni ha iniziato a lavorare all'interno di un call center?

Indicare nel riquadro accanto al massimo tre risposte mettendole in ordine di importanza (riportare la lettera corrispondente).

		Ragioni principali
A	Per mancanza di alternative: perché non sono riuscito a trovare un lavoro differente	1^: ____ 2^: ____ 3^: ____
B	Perché avevo difficoltà economiche	
C	Perché era conciliabile con i miei impegni esterni (studio, famiglia, ecc.)	
D	Perché mi consentiva di svolgere contemporaneamente altri tipi di lavoro	
E	Perché è un tipo di lavoro che consente di mettersi in relazione con le persone	
F	Perché sono stato trasferito di settore all'interno dell'azienda	
G	Perché è un lavoro che richiede scarsa specializzazione	
H	Perché avevo bisogno di un lavoro transitorio che mi consentisse di cercare altri tipi di lavoro	
I	Perché pensavo che mi avrebbe dato la possibilità di acquisire nuove competenze	
L	Perché sentivo la necessità di avere un lavoro stabile	
M	Perché è un lavoro con orari flessibili	
N	Perché sentivo di avere le attitudini necessarie per svolgere questo tipo di lavoro	
O	Perché si trattava di lavoro non in nero	
P	Altro (specificare: _____)	

2. Da quanto tempo lavora in questo call center? (anni e mesi. Esempio: 3 anni e 2 mesi)

|__|anni e |__|mesi

3. Per quanto tempo ha cercato lavoro in modo continuativo prima di essere assunto in questo call center?

Indicare una sola risposta

- ₁ Meno di 3 mesi
- ₂ Da 4 a 6 mesi
- ₃ Da 7 a 12 mesi
- ₄ Per più di 12 mesi (**specificare quanti mesi:**_____)

4. Oltre al lavoro di operatore in questo call center svolge altre attività lavorative?

- ₁ Sì, di operatore in altri call center
- ₂ Sì, svolgo un altro tipo di lavoro (spec. _____)
- ₃ No

5. Prima dell'attuale impiego ha avuto altre esperienze lavorative?

Sono possibili più risposte

- ₁ Sì, ho lavorato in altri call center (**specificare in quanti call center:** |____|)
(**specificare per quanto tempo complessivamente:** |__|anni e |__|mesi)
- ₂ Sì, ho svolto altri tipi di lavoro
(**specificare per quanto tempo complessivamente:** anni |____| e mesi |____|)
- ₃ No, non ho mai lavorato prima (**passare alla domanda 8**)

6. Qual è stata la sua ultima esperienza di lavoro prima di iniziare a lavorare in questo call center?

Indicare una sola risposta

- ₁ Ho lavorato in un altro call center
₂ Ho svolto un altro tipo di lavoro presso l'attuale azienda
 (specificare quale: _____)
₃ Ho svolto un altro tipo di lavoro presso un'azienda diversa
 (specificare quale: _____)

7. Quali sono i motivi principali per cui ha interrotto il precedente rapporto di lavoro?

Indicare massimo tre risposte in ordine d'importanza

		Ragioni principali	
A	Stress lavorativo		
B	Condizione contrattuale di precarietà		
C	Condizioni economiche svantaggiose		
D	Gestione autoritaria dei rapporti lavorativi		
E	Tensione con i colleghi		
F	Licenziamento		1^: _____
G	Sono stato trasferito dalla direzione aziendale		2^: _____
H	Mancato rinnovo contrattuale/fine contratto o lavoro temporaneo		
I	Ricerca di migliori condizioni lavorative		3^: _____
L	Eccessiva distanza dall'abitazione		
M	Orari di lavoro poco conciliabili con la vita privata		
N	Motivi personali (malattia, maternità, ecc)		
O	Altro (specificare: _____ _____ _____)		

8. In che modo ha trovato l'attuale lavoro?

Indicare una sola risposta.

- ₁ Ho risposto ad un annuncio/ho messo un'inserzione
₂ Ho inviato una candidatura spontanea al call center
₃ Ho contattato un centro pubblico per l'impiego (ex ufficio di collocamento)
₄ Mi sono rivolto/a ad un'agenzia privata di collocamento/lavoro interinale
₅ Tramite parenti/amici/conoscenti
₆ Altro (specificare: _____
 _____)

9. Quali requisiti le sono stati richiesti durante il colloquio o altra prova selettiva alla quale è stato/a sottoposto/a per essere assunto/a?

Sono possibili più risposte.

₁ Non sono stato sottoposto ad alcuna prova o colloquio

₂ Possesso della laurea

₃ Possesso del diploma di scuola superiore

₄ Competenze comunicativo - relazionali

₅ Competenze tecnico - informatiche

₆ Conoscenze delle lingue straniere

₈ Competenze di marketing (vendita e promozione)

₉ Capacità di lavorare in team

₁₀ Altro (specificare: _____)

10. All'inizio della sua attività all'interno di questo call center ha ricevuto una formazione inerente al lavoro da svolgere?

Sono possibili più risposte.

₁ No (**passare alla domanda 12**)

₂ Sì, tramite affiancamento ad operatori più esperti

₃ Sì, tramite corsi interni all'azienda

₄ Sì, tramite corsi esterni

₅ Sì, tramite autoformazione (materiale informativo, e-learning)

₆ Sì in altro modo (specificare: _____)

11. Quanto ritiene che la formazione inizialmente ricevuta fosse adeguata al tipo di lavoro che avrebbe dovuto svolgere?

Esprimere una valutazione assegnando un punteggio da 1 a 10, dove 1 rappresenta il livello minimo di adeguatezza e 10 il livello massimo.

Per nulla adeguata

Molto adeguata

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. All'inizio della sua attività all'interno di questo call center ha ricevuto una formazione sulle misure di tutela della sicurezza e salute?

Sono possibili più risposte.

₁ No

₂ Sì, tramite affiancamento ad operatori più esperti

₃ Sì, tramite corsi interni all'azienda

₄ Sì, tramite corsi esterni

₅ Sì, verificando con il Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS) le misure di prevenzione dei rischi

₆ Sì, tramite autoformazione (materiale informativo, e-learning)

₇ Sì in altro modo (specificare: _____)

13. Da quando ha iniziato a lavorare in questo call center è stato sottoposto a visite mediche di controllo da parte del medico competente del luogo di lavoro?

- ₁ Sì, con frequenza regolare
₂ Sì, saltuariamente
₃ Sì, una sola volta
₄ No, mai

14. Nello svolgimento del suo lavoro con quale frequenza le capita di fare ricorso alle seguenti competenze?

<i>Indicare una risposta per ciascuna riga.</i>				
	Mai	Talvolta	Spesso	Sempre
Competenze comunicativo - relazionali	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Competenze tecnico - informatiche	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Conoscenza delle lingue straniere	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Competenze di marketing	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Capacità di lavorare in team	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Altro specificare: _____	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄

15. Attualmente, all'interno del call center in cui lavora, lei svolge:

Indicare una sola risposta

- ₁ Esclusivamente attività di operatore inbound
₂ Prevalentemente attività di operatore inbound
₃ In egual misura attività di operatore inbound che outbound
₄ Prevalentemente attività di operatore outbound
₅ Esclusivamente attività di operatore outbound

16. Attualmente, di cosa si occupa all'interno del call center?

Sono possibili più risposte.

- Servizi Inbound

- ₁ Centralino
₂ Customer Service (retention, portabilità,...)
₃ Gestione Ordini
₄ Help Desk tecnici
₅ Web call-center
₆ URP e Informazioni generali sull'Amministrazione
₇ Pratiche amministrative e Servizi operativi al cittadino
₈ Campagne informative di pubblica utilità
₉ Altro (specificare: _____)

- Servizi Outbound

- ₁ Telemarketing
₂ Vendite
₃ Recupero crediti
₄ Erogazione credito
₅ Promozioni
₆ Gestione agende (appuntamenti)
₇ Interviste telefoniche (ricerche di mercato, sondaggi, ricerca sociale, ecc.)
₈ Altro (specificare: _____)

17. Qual è il suo attuale contratto di lavoro?

Indicare una sola risposta

- ₁ Dipendente con contratto a tempo indeterminato
- ₂ Dipendente con contratto a tempo determinato (spec. durata del contratto: |_|_| mesi)
- ₃ Contratto di formazione-lavoro/di inserimento (spec. durata del contratto: |_|_| mesi)
- ₄ Collaboratore a Progetto
- ₅ Collaboratore occasionale/prestazione d'opera
- ₆ Stage, tirocinio (spec. durata del contratto: |_|_| mesi)
- ₇ Interinale, somministrato (spec. durata del contratto: |_|_| mesi)
- ₈ Altro (specificare: _____)

18. Indichi mediamente quante ore di lavoro svolge settimanalmente (inclusi gli straordinari)?

Numero di ore settimanali |_|_|_|

19. In che misura, i seguenti aspetti del suo lavoro le permettono di conciliare la sua vita privata con i tempi di lavoro?

Esprimere una valutazione assegnando un punteggio da 1 a 10.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Possibilità di scegliere i turni di lavoro	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇	<input type="checkbox"/> ₈	<input type="checkbox"/> ₉	<input type="checkbox"/> ₁₀
Numero di ore di lavoro settimanale	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇	<input type="checkbox"/> ₈	<input type="checkbox"/> ₉	<input type="checkbox"/> ₁₀
Flessibilità dell'orario di lavoro	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇	<input type="checkbox"/> ₈	<input type="checkbox"/> ₉	<input type="checkbox"/> ₁₀
Impegno richiesto nell'attività lavorativa	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇	<input type="checkbox"/> ₈	<input type="checkbox"/> ₉	<input type="checkbox"/> ₁₀
Autonomia nella scelta delle ferie	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇	<input type="checkbox"/> ₈	<input type="checkbox"/> ₉	<input type="checkbox"/> ₁₀
Distanza dal posto di lavoro	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇	<input type="checkbox"/> ₈	<input type="checkbox"/> ₉	<input type="checkbox"/> ₁₀
Forme di tutela previste da contratto (permessi obbligatori: congedi paternità/maternità, malattia; permessi facoltativi: congedo parentale facoltativo, permessi, congedi straordinari, ecc.)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇	<input type="checkbox"/> ₈	<input type="checkbox"/> ₉	<input type="checkbox"/> ₁₀
Eventuali opportunità/servizi offerti dalla struttura (asili nido aziendale, job rotation, telelavoro, ecc.)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇	<input type="checkbox"/> ₈	<input type="checkbox"/> ₉	<input type="checkbox"/> ₁₀

20. Vorrebbe avere un orario di lavoro:

- ₁ Uguale
- ₂ Più breve
- ₃ Più lungo

21. Attualmente, attraverso quali modalità viene retribuito?

Sono possibili più risposte.

- ₁ Stipendio fisso
- ₂ Retribuzione a ora
- ₃ Retribuzione a chiamata
- ₄ Retribuzione a prodotto/obiettivo
- ₅ Retribuzione fissa + retribuzione a prodotto/obiettivo
- ₆ Altro (specificare: _____)

22. Con quale forma contrattuale è stato assunto in questo call center?

Se sì, specificare la prima forma contrattuale

- ₁ La stessa di ora
- ₂ Dipendente con contratto a tempo indeterminato
- ₃ Dipendente con contratto a tempo determinato
- ₄ Contratto di formazione-lavoro/di inserimento
- ₅ Contratto come collaboratore a Progetto
- ₆ Contratto come collaboratore occasionale/prestazione d'opera
- ₇ Stage/ tirocinio
- ₈ Contratto interinale, somministrato

23. Attualmente in media quanto guadagna al mese attraverso il lavoro in questo call center (inclusi gli eventuali straordinari)?

Specificare la retribuzione al netto, posizionandosi su una delle fasce di reddito.

- ₁ Meno di 500 euro
- ₂ Da 500 a 800 euro
- ₃ Da più di 800 a 1000 euro
- ₄ Da più di 1.000 a 1.300 euro
- ₅ Da più di 1.300 euro a 1.500
- ₆ Più di 1.500 euro

24. La sua postazione di lavoro è situata all'interno di una stanza con:

Indicare una sola risposta.

- ₁ Meno di 5 postazioni
- ₂ Da 5 a 20 postazioni
- ₄ Da 21 a 40 postazioni
- ₅ Da 41 a 60 postazioni
- ₆ Oltre 60 postazioni

25. Come valuta ciascuno dei seguenti aspetti dell'ambiente in cui lavora?

Esprimere una valutazione per ciascun aspetto assegnando un punteggio da 1 a 10, dove 1 rappresenta il minimo grado di soddisfazione e 10 il livello massimo..

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pulizia	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇	<input type="checkbox"/> ₈	<input type="checkbox"/> ₉	<input type="checkbox"/> ₁₀
Illuminazione	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇	<input type="checkbox"/> ₈	<input type="checkbox"/> ₉	<input type="checkbox"/> ₁₀
Temperatura	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇	<input type="checkbox"/> ₈	<input type="checkbox"/> ₉	<input type="checkbox"/> ₁₀
Silenziosità	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇	<input type="checkbox"/> ₈	<input type="checkbox"/> ₉	<input type="checkbox"/> ₁₀
Estetica dell'ambiente e arredi	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇	<input type="checkbox"/> ₈	<input type="checkbox"/> ₉	<input type="checkbox"/> ₁₀
Spazio a disposizione per postazione di lavoro	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇	<input type="checkbox"/> ₈	<input type="checkbox"/> ₉	<input type="checkbox"/> ₁₀
Servizi igienici	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇	<input type="checkbox"/> ₈	<input type="checkbox"/> ₉	<input type="checkbox"/> ₁₀
Ampiezza dei locali	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇	<input type="checkbox"/> ₈	<input type="checkbox"/> ₉	<input type="checkbox"/> ₁₀
PC e dispositivi video	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇	<input type="checkbox"/> ₈	<input type="checkbox"/> ₉	<input type="checkbox"/> ₁₀
Cuffie e dispositivi audio	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇	<input type="checkbox"/> ₈	<input type="checkbox"/> ₉	<input type="checkbox"/> ₁₀
Software/programmi per la gestione delle chiamate	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇	<input type="checkbox"/> ₈	<input type="checkbox"/> ₉	<input type="checkbox"/> ₁₀

26. Con quale frequenza nello svolgimento del suo lavoro le capita di interagire con:

Indicare una risposta per ciascuna riga.

	Mai	Talvolta	Spesso
I colleghi	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃
Gli assistenti/team leaders	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃
Il responsabile o manager di servizio/settore/formazione	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃
I dirigenti	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃

27. Risponda alle seguenti domande, pensando ai colleghi con cui lavora.

Indicare una risposta per ciascuna riga.

	Nessuno	Una minima parte	La maggior parte	Tutti
Con quanti colleghi ritiene ci sia fiducia reciproca?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Su quanti colleghi saprebbe di poter contare se avesse un problema di lavoro?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Con quanti colleghi ha un rapporto conflittuale?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Quanti colleghi pensa che rispettino il suo punto di vista?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Quanti dei suoi colleghi le capita di frequentare e/o sentire nel tempo libero?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Con quanti colleghi trova difficoltà a lavorare insieme?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Quanti colleghi hanno un atteggiamento competitivo nei suoi confronti?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Con quanti colleghi ha un rapporto superficiale?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅

28. Come descriverebbe complessivamente il modo con cui i suoi diretti responsabili si rapportano agli operatori?

Scelga tutti gli attributi che le servono per descrivere il modo di rapportarsi.

- ₁ Autoritario
- ₂ Amichevole
- ₃ Collaborativo
- ₄ Conflittuale
- ₅ Leale
- ₆ Di stretto controllo
- ₇ (Altro _____)

29. Quali conseguenze potrebbero derivare dal mancato raggiungimento dei risultati fissati dall'organizzazione?

Indicare una risposta per ciascuna riga.

	Sì	No
Nessuna	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
Richiami verbali da parte della dirigenza	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
Penalizzazione nella assegnazione delle mansioni	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
Mancata stabilizzazione lavorativa	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
Ostacoli nella progressione di carriera	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
Perdita del lavoro	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
Mancato conseguimento di premi e benefici economici	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
Peggioramento delle relazioni di lavoro	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂

30. Quali benefici sono previsti per chi riesce a ottenere buoni risultati?

Indicare una risposta per ciascuna riga.

	Sì	No
Riceve premi di produzione (oggetti, viaggi, bonus ecc)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
Riceve premi in denaro	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
Ha migliori prospettive di stabilità	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
Ha migliori prospettive di carriera	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
Elogi e riconoscimenti	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
Altro (Spec. _____)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂

31. Pensando al suo call center, indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:

Indicare una risposta per ciascuna riga.

	Del tutto in disaccordo	Prevalentemente in disaccordo	Prevalentemente d'accordo	Del tutto d'accordo
Il personale viene motivato a lavorare con efficienza	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
La formazione offerta dall'organizzazione è adeguata allo svolgimento dei compiti richiesti	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
L'organizzazione è attenta a valorizzare le potenzialità individuali	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Le mansioni assegnate sono coerenti con l'inquadramento contrattuale degli operatori	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
I risultati delle attività vengono riconosciuti e valorizzati	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Agli operatori non vengono forniti i mezzi adeguati per portare a compimento i progetti assegnati	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
L'organizzazione favorisce l'acquisizione di nuove competenze professionali da parte dei lavoratori	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄

32. Negli ultimi mesi di lavoro con quale frequenza le è capitato di:

Indicare una risposta per ciascuna riga.

	Sempre (tutti i giorni)	Spesso (almeno una volta a settimana)	Qualche volta (almeno una volta al mese)	Raramente (meno di una volta al mese)	Mai
Sentirsi "vuoto/a" a fine giornata lavorativa	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Sentire di fare un lavoro inutile	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Sentire la testa pesante/idee confuse a fine giornata lavorativa	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Sentirsi motivato/a a svolgere al meglio il suo lavoro	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Sentire di stancarsi con facilità durante il lavoro	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Sentirsi isolato/a sul lavoro	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Sentirsi in ansia quando pensa al suo lavoro	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Sentirsi concentrato sul suo lavoro	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Sentire di subire soprusi sul luogo di lavoro	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Sentirsi poco disponibile a comunicare con gli altri dopo una giornata di lavoro	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Sentirsi facilmente irritabile durante il lavoro	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Sentire di danneggiare gli utenti	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Sentirsi insicuro nello svolgimento dei propri compiti	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Sentirsi facilmente irritabile quando si è fuori dal lavoro	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅

33. Negli ultimi mesi di lavoro, con quale frequenza le è capitato di avvertire ciascuno dei seguenti disturbi?

Indicare una risposta per ciascuna riga.

	Sempre (tutti i giorni)	Spesso (almeno una volta a settimana)	Qualche volta (almeno una volta al mese)	Raramente (meno di una volta al mese)	Mai
Disturbi vocali (voce rauca, abbassamento di voce, mal di gola, ecc.)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Disturbi alla vista (occhi irritati o infiammati, secchezza oculare, vista offuscata, ecc.)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Disturbi del sonno (insonnia, discontinuità, etc.)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Disturbi all'udito (fischi, calo dell'udito, otiti)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Vertigini, giramenti di testa	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Mal di stomaco e senso di nausea	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Mal di testa	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Dolori muscolo-scheletrici (collo, spalle, schiena)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Dolori articolari (braccia, mani, polso)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅

34. Con quale frequenza, all'interno del call center in cui lavora, si verificano le seguenti situazioni?

Indicare una risposta per ciascuna riga.

	Mai	Talvolta	Spesso
Le vengono richieste variazioni al suo orario di lavoro in funzione delle esigenze operative dell'organizzazione	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃
Il suo responsabile sollecita la chiusura della comunicazione	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃
Le sue esigenze sono tenute in considerazione nell'articolazione dei turni di lavoro	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃
Può decidere autonomamente quando mettersi in pausa tra una chiamata e l'altra	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃
Può decidere la durata delle telefonate senza alcuna restrizione	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃
Vengono effettuati dei controlli sulla sua prestazione	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃
Può prendere un permesso di lavoro in caso di necessità	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃
Il suo lavoro non le lascia un attimo di respiro	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃

35. Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni riguardanti i suoi superiori (responsabili, coordinatori, team leader)?

Indicare una risposta per ciascuna riga.

I superiori	Del tutto in disaccordo	Prevalentemente in disaccordo	Prevalentemente d'accordo	Del tutto d'accordo
Si preoccupano del benessere dei lavoratori	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Prestano attenzione a quanto dicono i lavoratori	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Hanno cura di mettere le persone nelle condizioni di collaborare	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Si disinteressano delle esigenze dei lavoratori	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Hanno come unica priorità quella di raggiungere i risultati a qualunque costo	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Hanno cura dell'ambiente di lavoro	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄

36. Nella sua azienda con quale frequenza capita che non vengano rispettate le regole e le norme sui seguenti aspetti?

Indicare una risposta per ciascuna riga.

	Mai	Talvolta	Spesso
Sicurezza e salute	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃
Corresponsione della retribuzione dovuta	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃
Orari e turnazioni di lavoro	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃
Fruizione dei permessi	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃

37. In che misura si sente soddisfatto dei seguenti aspetti relativi alla sua attività lavorativa?

Indicare una risposta per ciascuna riga.

	Del tutto insoddisfatto	Prevalentemente insoddisfatto	Prevalentemente soddisfatto	Del tutto soddisfatto
Possibilità di contare su una pensione adeguata	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Possibilità di fare carriera	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Possibilità di contare su una stabilità lavorativa	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Possibilità di ricevere una retribuzione adeguata alle proprie esigenze	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Autonomia decisionale	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Possibilità di svolgere attività interessanti	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Rapporti di lavoro con i superiori	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Rapporti con i colleghi	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Possibilità di valorizzare gli studi svolti	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Opportunità di conciliare vita privata e lavoro	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄

38. Secondo lei, le misure di controllo a cui è sottoposto il suo lavoro:

Indicare una risposta per ciascuna riga.

	Sì	No
aiutano ad essere più produttivi	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
mettono a disagio	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
Ostacolano lo svolgimento del lavoro	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
creano un clima troppo competitivo	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
incoraggiano la cooperazione	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
aiutano a capire cosa si deve fare	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂
Alimentano la diffidenza nei confronti dei superiori	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂

39. Considerando il suo lavoro in questo call center quali prospettive ritiene di avere?

Indicare nel riquadro accanto al massimo tre risposte mettendole in ordine di importanza.

	Prospettive Principali
A Ottenere la sicurezza occupazionale	1[^]: _____
B Ottenere buone prospettive di guadagno	
C Fare carriera	
D Ottenere una maggiore autonomia nella gestione del proprio lavoro	2[^]: _____
E Specializzarsi a livello lavorativo	3[^]: _____
F Continuare a lavorare nel call center finché non riuscirò a trovare un lavoro migliore	
G Nessuna prospettiva perché temo di perdere il posto di lavoro	
H Nessuna aspettativa, intendo interrompere il rapporto di lavoro per studiare/motivi personali	
I Altro (specificare: _____)	

40. In che misura le competenze apprese in questo lavoro potrebbero esserle utili per trovare lavoro in un altro settore?

Esprimere una valutazione assegnando un punteggio da 1 a 10, dove 1 rappresenta il livello minimo di utilità e 10 il livello massimo.

Per nulla utile

Molto utile

|_1_|_|2_|_|3_|_|4_|_|5_|_|6_|_|7_|_|8_|_|9_|_|10_|

41. Attualmente sta cercando un altro lavoro?

Indicare una sola risposta.

- ₁ No, perché mi va bene così
- ₂ No, perché so che non ci sono altre opportunità
- ₃ No per altro motivo (specificare _____)
- ₄ Sì, perché voglio lavorare in un altro call center
- ₅ Sì, voglio fare un altro lavoro
- ₆ Sì, perché cerco un secondo lavoro in aggiunta a questo
- ₇ Sì per altro motivo (specificare _____)

42. È iscritto ad un sindacato?

Indicare una sola risposta.

- ₁ Sì, per tutelare i miei diritti sul luogo di lavoro
- ₂ Sì, perché ne condivido gli orientamenti e le strategie
- ₃ Sì, per motivi ideologici
- ₄ Sì, per fare carriera
- ₅ Sì, per i servizi offerti
- ₆ Sì, perché ho fiducia nel delegato sindacale
- ₇ Sì, per altro motivo specificare _____)
- ₈ No, perché se ho un problema ne parlo direttamente con il management
- ₉ No, perché non condivido il modo di operare e le strategie del sindacato
- ₁₀ No, perché le azioni del sindacato danneggiano l'azienda
- ₁₁ No, perché il sindacato in azienda conta poco o niente
- ₁₂ No, perché se ti iscrivi al sindacato non fai carriera
- ₁₃ No, perché il sindacato è vicino alle posizioni dell'azienda
- ₁₄ No, perché il sindacato è poco visibile
- ₁₅ No, per il costo elevato della tessera
- ₁₆ No, perché i servizi offerti sono pochi
- ₁₇ No, perché non ho fiducia nel delegato sindacale
- ₁₈ No, per altro motivo specificare _____)

43. Tra gli eventi che sono elencati, quali le sono già accaduti e quali prevede che le possano accadere nei prossimi 3 anni?

Indicare una sola risposta per ciascun blocco di alternative di risposta con l'eventuale specificazione dell'età in cui l'evento è stato vissuto

a) Finire gli studi definitivamente

- ₁ Ho finito definitivamente gli studi quando avevo ____ anni
- ₂ Credo che finirò definitivamente gli studi entro i prossimi 3 anni
- ₃ Non credo che finirò definitivamente gli studi entro i prossimi 3 anni
- ₄ Non so, non posso prevedere

b) Iniziare a lavorare in maniera retribuita continuativamente (senza grandi interruzioni di tempo tra un lavoro e l'altro)

- ₁ Ho iniziato a lavorare continuativamente quando avevo ____ anni
- ₂ Credo che inizierò a lavorare continuativamente entro i prossimi 3 anni
- ₃ Non credo che inizierò a lavorare continuativamente entro i prossimi 3 anni
- ₄ Non so, non posso prevedere

c) Essere economicamente indipendente dalla famiglia di origine

- ₁ Sono economicamente già indipendente dalla mia famiglia d'origine da quando avevo ____ anni
- ₂ Credo che sarò economicamente indipendente dalla mia famiglia d'origine entro i prossimi 3 anni
- ₃ Non credo che sarò economicamente indipendente dalla mia famiglia d'origine entro i prossimi 3 anni
- ₄ Non so, non posso prevedere

d) Andare a vivere definitivamente fuori dalla famiglia d'origine

- ₁ Sono già andato a vivere definitivamente fuori dalla mia famiglia d'origine quando avevo ____ anni
- ₂ Credo che andrò a vivere definitivamente fuori dalla mia famiglia d'origine entro i prossimi 3 anni
- ₃ Non credo che andrò a vivere definitivamente fuori dalla mia famiglia d'origine entro i prossimi 3 anni
- ₄ Non so, non posso prevedere

e) Andare a vivere con l'attuale partner

- ₁ Attualmente non ho un partner
- ₂ Sono già andato a vivere con l'attuale partner quando avevo ____ anni
- ₃ Credo che andrò a vivere con l'attuale partner nei prossimi 3 anni
- ₄ Non credo che andrò a vivere con l'attuale partner nei prossimi 3 anni
- ₅ Non so, non posso prevedere

f) Avere il primo figlio

- ₁ Ho già avuto il primo figlio quando avevo ____ anni
- ₂ Credo che avrò il primo figlio nei prossimi 3 anni
- ₃ Non credo che avrò il primo figlio nei prossimi 3 anni
- ₄ Non so, non posso prevedere

Dati di base dell'intervistato/a

44. Genere

- ₁ Maschio
- ₂ Femmina

45. Anno di nascita

|_|_|_|_|_|_|

46. Qual è il suo livello di scolarizzazione?

- ₁ Fino alle medie inferiori
₂ Diploma (Specificare _____)
₃ Studente universitario (Specificare _____)
₄ Laurea (Specificare _____)
₅ Specializzazione post-laurea (Specificare _____)

47. Ha abbandonato gli studi universitari o altro corso di studi?

- ₁ Sì
₂ No

48. Qual è il suo stato civile?

Indicare una sola risposta.

- ₁ Celibe/Nubile
₂ Coniugato/a
₃ Convivente
₄ Separato/a
₅ Divorziato/a
₆ Vedovo/a

49. Qual è il titolo di studio dei suoi genitori?

Indicare una sola risposta.

	Padre	Madre
Nessun titolo/Licenza elementare	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁
Licenza media/Avviamento professionale	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₂
Diploma superiore	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₄
Laurea	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₅
Laurea e Post Laurea	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₆

50. Quale professione svolgono o svolgevano prevalentemente i suoi genitori?

Indicare una sola risposta.

	Padre	Madre
Imprenditore	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁
Libero Professionista	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₂
Commerciante	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₃
Artigiano	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₄
Collaboratore in azienda familiare	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₅
Proprietario agricolo/coltivatore diretto	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₆
Bracciante agricolo	<input type="checkbox"/> ₇	<input type="checkbox"/> ₇
Dirigente, docente universitario, magistrato	<input type="checkbox"/> ₈	<input type="checkbox"/> ₈
Funzionario (inclusi direttivi ed ufficiali forze armate)	<input type="checkbox"/> ₉	<input type="checkbox"/> ₉
Professionista dipendente (medico ospedaliero, avvocato, psicologo ASL; ecc)	<input type="checkbox"/> ₁₀	<input type="checkbox"/> ₁₀
Insegnante	<input type="checkbox"/> ₁₁	<input type="checkbox"/> ₁₁
Operaio specializzato (muratore, elettricista, ecc)	<input type="checkbox"/> ₁₂	<input type="checkbox"/> ₁₂
Operaio generico (manovale, aiuto bracciante, ecc)	<input type="checkbox"/> ₁₃	<input type="checkbox"/> ₁₃
Impiegato di concetto (analista di dati, geometra, impiegato amministrativo, ecc)	<input type="checkbox"/> ₁₄	<input type="checkbox"/> ₁₄
Impiegato esecutivo (addetto agli sportelli, telefonista, segretario, ecc)	<input type="checkbox"/> ₁₅	<input type="checkbox"/> ₁₅
Graduato o militare di carriera (appuntato, brigadiere, ecc)	<input type="checkbox"/> ₁₆	<input type="checkbox"/> ₁₆
Operatore dei servizi (commesso, colf, autista, ecc)	<input type="checkbox"/> ₁₉	<input type="checkbox"/> ₁₉
Casalinga	<input type="checkbox"/> ₁₇	<input type="checkbox"/> ₁₇
Altro(specificare _____)	<input type="checkbox"/> ₁₈	<input type="checkbox"/> ₁₈
Altro(specificare _____)	<input type="checkbox"/> ₁₈	<input type="checkbox"/> ₁₈

51. Attualmente, con chi vive?

Indicare tutti

- ₁ Da solo (fine questionario)
- ₂ Padre
- ₃ Madre
- ₄ Fratelli/sorelle
- ₅ Partner/coniuge
- ₆ Figli (specificare quanti____)
- ₇ Amici, colleghi di lavoro, conoscenti
- ₈ Altro parente (specificare _____)

Se vive a casa dei genitori o con altri parenti

52. Per quale ragione principale vive con i suoi genitori?

Indicare una sola risposta.

- ₁ Perché sto bene così
- ₂ Perché vivere con loro mi permette di continuare a studiare e/o di coltivare i miei interessi
- ₃ Perché se non vivessi con loro dovrei rinunciare a troppe cose
- ₄ Perché vorrei prima ottenere un lavoro stabile
- ₅ Perché vorrei prima ottenere un lavoro che consenta di realizzarmi professionalmente
- ₆ Perché non posso mantenermi da solo/a
- ₇ Perché ai miei genitori dispiacerebbe se me ne andassi
- ₈ Perché i miei genitori hanno bisogno di sostegno economico/assistenza
- ₉ Altro (specificare:)

Se convive o è sposato

53. Qual è il titolo di studio del suo partner?

Indicare una sola risposta.

- ₁ Fino alla licenza media
- ₂ Diploma superiore
- ₃ Laurea
- ₄ Laurea e Post Laurea

54. Qual è la condizione occupazionale del suo partner?

Indicare una sola risposta.

- ₁ Lavoratore/trice autonomo/a
- ₂ Dipendente con contratto a tempo indeterminato
- ₃ Dipendente con contratto a tempo determinato
- ₄ Contratto di formazione-lavoro/di inserimento
- ₅ Collaboratore a Progetto/occasionale
- ₆ Stagista, tirocinante
- ₇ Lavoratore/trice interinale, a somministrazione
- ₈ Disoccupato/a (fine questionario)
- ₉ Studente/ssa (fine questionario)
- ₁₀ Casalinga/inattivo (fine questionario)

55. Quale professione svolge il suo partner?

Indicare una sola risposta.

- ₁ Imprenditore
- ₂ Libero Professionista
- ₃ Commerciante
- ₄ Artigiano
- ₅ Collaboratore in azienda familiare
- ₆ Proprietario agricolo/coltivatore diretto
- ₇ Bracciante agricolo
- ₈ Dirigente, docente universitario, magistrato
- ₉ Funzionario (inclusi direttivi ed ufficiali forze armate)
- ₁₀ Professionista dipendente (medico ospedaliero, avvocato, psicologo ASL; ecc)
- ₁₁ Insegnante
- ₁₂ Operaio specializzato (muratore, elettricista, ecc)
- ₁₃ Operaio generico (manovale, aiuto bracciante, ecc)
- ₁₄ Impiegato di concetto (analista di dati, geometra, impiegato amministrativo, ecc)
- ₁₅ Impiegato esecutivo (addetto agli sportelli, telefonista, segretario, ecc)
- ₁₆ Graduato o militare di carriera (appuntato, brigadiere, ecc)
- ₁₇ Operatore dei servizi (commesso, colf, autista, ecc)
- ₁₈ Casalinga
- ₁₉ Altro(specificare _____)

E' nostra intenzione continuare la ricerca, intervistando senza questionario operatori di call center. Sarebbe disponibile ad essere contattato per un'intervista in cui possa esprimere in forma anonima e liberamente le sue opinioni?

Indirizzo e.mail e/o recapito telefonico: _____

Grazie per la collaborazione!

Riferimenti Bibliografici

- Agnoli, M.S., 1994, *Concetti e pratica nella ricerca sociale*, Milano, Angeli.
- Akamatsu T.J., Stephens M. A. P., Hobfall S. E., Crawther J. H. (eds.), 1992, *Family health psychology*, Washington, DC, Hemisphere.
- Altieri G. (a c. di), 2002, *Lavorare nei call centres. Un'analisi europea*, Ediesse, Roma.
- Altieri G., Otieri C., 2002, *Le imprese di call centre*, in Altieri G. (a c. di), 2002.
- American Psychological Association, 1954, «Technical Recommendations for Psychological Tests and Diagnostic Techniques», supplemento al *Psychological Bulletin*, LI, pp. 200-38.
- Ammassari, P., 1984, «Validità e costruzione delle variabili: elementi per una riflessione», in *Sociologia e ricerca sociale*, 13, pp. 141-156.
- Aneshensel, C.S., Pearlin, L.I., Schuler, R.H., 1993, «Stress, role captivity, and the cessation of caregiving», *Journal of Health and Social Behavior*, 34, pp. 54-70.
- Aneshensel, C.S., Pearlin, L.I., Mullan, J.T., Zarit, S.H., Whitlach, C.J., 1995, *Profiles in caregiving: The unexpected career*, San Diego, Academic Press.
- Aneshensel, C.S., Sucoff, C.A., 1996, «The neighbourhood context of adolescent mental health», *Journal of Health and Social Behavior*, 39, pp. 293-310.
- Aneshensel, C.S., Phelan, J.C. (eds.), 1999, *Handbook of the sociology of mental health*, New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Arzbächer S., Holtgrewe U., Kerst C., 2002, *Call Centres: Constructing Flexibility*, in Holtgrewe U., Kerst C., Shire K. (eds.), 2002.
- Argentero, P., Candura, S.M., 2009, *La valutazione obiettiva dei fattori di rischio stress lavoro-correlati: prime esperienze applicative del metodo OSFA (Objective Stress Factors Analysis)*, in Toffoletto, F., Latocca R., 2009, pp. 221-226.
- Avallone, F., Bonaretti, M., 2003, *Benessere organizzativo*, Catanzaro, Rubettino.
- Avallone, F., Paplomatas, A., 2005, *Salute organizzativa*, Milano, Cortina Editore.
- Avison W.R., Gotlib, I.H. (eds.), 1994, *Stress and mental health*, New York, Plenum Press.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P.A., Sonnenstuhl, W.J., 2002, «Driven to Drink: Managerial Control, Work-Related Risk Factors and Employee Problem Drinking», *Academy of Management Journal*, 45, 4, pp. 637-658.
- Bagnara S., Gabrielli F., 2002, *L'evoluzione dei call centre*, in Bagnara S., Donati E., Schael T. (a c. di), 2002.
- Bagnara S., Donati E., Schael T. (a c. di), 2002, *Call & contact center*, Milano, Il sole 24 ore.
- Baldasseroni, A., Camerino, D., Cenni, P., Cesana, G.C., Fattorini, E., Ferrario, M., Mariani, M., Tartaglia, R., 2001, «La valutazione dei fattori psicosociali. Proposta della versione italiana del Job Content Questionnaire di R.A. Karasek», *Fogli d'informazione ISPESL*, 3.
- Baldry C., Bain, P., Taylor P., 1998, *Bright satanic Offices: Intensification, Control, and Team Taylorism*, in Thompson P., Warhurst C., 1998.
- Barton, J., Spelten, E., Totterdell, P., Smith, L., Folkard, S., Costa, G., 1995, «The Standard Shiftwork Index: a battery of questionnaires for assessing shiftwork-related problems», *Work and Stress*, 9, pp. 4-30.
- Beehr, T. A., Bhagat R. S., (eds.), 1985, *Human stress and cognition in organizations*, New York, Wiley.

- Bifulco, L., 2002, *Che cos'è una organizzazione*, Carocci, Roma.
- Blauner, R., 1964, *Alienation and freedom: the factory worker and his industry*, London, Chicago, tr. it. *Alienazione e libertà: una ricerca sulle condizioni del lavoro operaio*, Milano, Angeli, 1976.
- Bonazzi, G., 1964, *Alienazione e Anomia nella grande industria. Una ricerca sui lavoratori dell'automobile*, Milano, Edizioni Avanti.
- Bonazzi, G., 2008, *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, Angeli.
- Bonolis, M., 2007, *Storicità e storia della sociologia*, Milano, Angeli.
- Borlandi, M., Sciolla, L., (a c. di), *La spiegazione sociologica. Metodi, tendenze, problemi*, Bologna, Il Mulino.
- Bourdieu, P., tr. it. 1992, *Risposte. Per un 'antropologia riflessiva*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Bourdieu, P., tr. it. 1995, *Ragioni pratiche*, Bologna, il Mulino, Bologna.
- Butera, F., Donati E., Cesaria R., 1997, *I lavoratori della conoscenza*, Milano, Angeli.
- Buzzi, C., Cavalli, A. De Lillo, A. (a c. di), 2002, *Giovani del nuovo secolo, quinto rapporto IARD sulla condizione giovanile in Italia*, Bologna, Il Mulino.
- Camerino, D., Conway, P.M., van der Heijdenb, B.I.J.M., van der Schoot, E., Pokorski, J., Estryn-Behar, M., Hasselhorn, H.M., 2005, «The role of job alienation in work ability deterioration and unhealthy ageing», *Elsevier, International Congress Series 1280*, pp. 61- 66.
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., Weick, K. E., 1970, *Managerial behavior, performance, and effectiveness*, New York, McGraw-Hill, Inc.
- Campelli, E., 1996, *Metodi Qualitativi e teoria sociale*, in Cipolla, De Lillo (a c. di), 1996.
- Campelli, E., 2009, «Elogio della vaghezza Riflessione quasi epistemologica sul tempo presente», *Sociologia e Ricerca Sociale*, 89, pp. 21-58.
- Caplan, R.D., 1983, *Person-environment fit: Past, present, and future*, in C. L. Cooper (eds.), 1983.
- Caplan, R.D., 1987, «Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms» *Journal of Vocational Behavior*, 31, pp. 248-267.
- Cardano, M., Miceli, R., (a c. di), 1991, *Il linguaggio delle variabili*, Torino, Rosenber & Sellier.
- Cartocci, R., 1993, «Rilevare la secolarizzazione: indicatori a geometria variabile», *Rivista italiana di scienza politica*, XXIII, 1, pp. 119-152.
- Cronbach, L.J., Meehl, P.E., 1955, «Construct Validity in Psychological Tests» *Psychological Bulletin*, LII, 4, pp. 281-302.
- Cashmore, J., 2001, *Family, early development and the life course: Common risk and protective factors in pathways to prevention*, In Eckersley, R., Dixon, J., Douglas, B., 2001.
- Cesana, G., Ferrario, M.M., 2009, «Stress e salute nei luoghi di lavoro: verso quali scenari. Dalla medicina del lavoro alla medicina nei luoghi di lavoro», in Toffoletto, F., Latocca, R. (a c. di), 2009, pp. 200-202.
- Chiesi, A. 2005, *Tre dicotomie del metodo sociologico*, in Borlandi, M., Sciolla, L., 2005.
- Chesney, M.A., Rosenman, R.H., 1980, *Type A Behaviour in the work setting*, in Cooper, C.L., Payne, R. (eds.), 1980.

- Cipolla, C., De Lillo, A., 1996, *Il sociologo e le sirene. La sfida dei metodi qualitativi*, Milano, Angeli.
- Cohen, S., Edwards, J.R., 1989, *Personality characteristics as moderators of the relationship between stress and disorder*, in Neufeld W.J. (eds.), 1989.
- Coelho, G., Hamburg, D., Adams J., (eds.), 1974, *Coping and adaptation*, New York, Basic Books.
- Conway, P.M., 2009, «Gli strumenti per la valutazione soggettiva del rischio stress lavoro-correlato», in Toffoletto F., Latocca, R. (a c. di), pp. 197-199.
- Conway, P.M., Campanini P., Camerino, D., Punzi, S., Fichera, G.P., Sartori, S., Castellini, G., Boria, P., Giordano, S., Costa, G., 2009, «Utilità dei Modelli Job Strain ed Effort/Reward Imbalance per la Valutazione dello Stress Lavoro-Correlato negli Operatori di Call-Centre», *Giornale Italiano Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, 31, 3, Suppl 2, pp. 76-77.
- Cooper, C.L., (eds.), 1983, *Stress research*, New York, Wiley.
- Cooper, C.L., (eds.), 1998, *Theories of organizational stress*, Oxford, Oxford University Press.
- Cooper, C.L., Payne, R., (eds.), 1978, *Stress at work*, New York: Wiley.
- Cooper, C.L., Payne, R., (eds.), 1980, *Current Concerns in Occupational Stress*, Chichester, Wiley & Sons.
- Cooper, C.L., Payne, R., (eds.), 1988, *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*, New York, Wiley & Sons.
- Cooper, C.L., Dewe P.J., O'Driscoll, M.P., 2001, *Organizational Stress. A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*, London, Sage.
- Corbetta, P., Gasperoni, G., Pisati, M., 2001, *Statistica per la ricerca sociale*, Bologna, Il Mulino.
- Cox, T., Griffith, A.J. 1995, *The assessment of psychosocial hazards at work* in Shabraq, M.J., Winnubst, J.A.M., Cooper, C.L. (eds.), 1995.
- Cox, T., Griffiths, A., Gonzales, E.R. 2000, *Research on Work-related Stress*, European Agency For Safety And Health At Work, Issue 203, Bilbao.
- Coyne, J.C, Fiske, V., 1992, *Couples coping with chronic and catastrophic illness*, in Akamatsu T.J., Stephens M.A.P., Hobfall S.E., Crawther J.H. (eds.), 1992, pp. 129-149.
- Christopherson, S., Storper, M., 1989, «The effects of flexible specialization on industrial politics and the labor market: The motion picture industry», *Industrial and Labor Relations Review*, 42, 3, pp. 331-347.
- Cummings, T.G., Cooper, C.L., 1979, «Cybernetic framework for studying occupational stress», *Human Relations*, 32, pp. 395-418.
- De Barberi, A., 1955, *Introduzione*, in Selye, 1952; tr. it. 1955.
- De Murtas, P., Taddei, A., 2011, *Lo stress psico-fisico*, in S. Mauceri (a c. di) 2011, *in corso di pubblicazione*.
- De Murtas, P., Taddei, A., 2011, *La soddisfazione lavorativa*, in S. Mauceri (a c. di) 2011, *in corso di pubblicazione*.
- Datan N., Ginsberg L. (eds.), 1975, *Life-span developmental psychology: Normative life crises*, New York, Academy Press.
- Di Franco, G., 2006, *Corrispondenze multiple e altre tecniche multivariate per variabili categoriali*, Milano, Angeli.

- Di Maggio, P. (eds.), 2001, *The Twenty-First-Century Firm. Changing Economic Organization in international Perspective*, Princeton, Princeton University Press.
- Di Nuovo, S., Rispoli, L. 2000, Genta E. *Misurare lo stress : il test M.S.P. e altri strumenti per una valutazione integrata*, Milano, Angeli.
- DoRS, Servizio di Epidemiologia, ASL 5, Dipartimento Salute e Sicurezza CGIL, 2007, *Fattori di rischio occupazionale nei call center: un'indagine campionaria sulle lavoratrici e sui lavoratori della Regione Piemonte*, disponibile su http://www.dors.it/pag_pdf.php?idcm=1209, ultimo accesso: Luglio 2011.
- Doef, M., Van der, Maes, S., 1999, «The job demand-control (-support) model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research», *Work and Stress*, 13, 2, pp.87-114.
- Dunham J. (eds.), 2000, *Stress in the Workplace: Past, Present and Future*, London, Whurr.
- Edwards, R., 1979, *Contested Terrain: the transformation of the workplace in the twentieth century*, New York, Basic Books.
- Edwards, J. R., 1996, «An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress», *Academy of Management Journal*, 39, pp. 292-339.
- Edwards, J.R., Caplan, R. D., Harrison, R. V., 1998, *Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research*, in Cooper C. L., (eds.), 1998.
- Edwards, J.R., Cooper, C.L., 1990, «The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions», *Journal of Organizational Behavior*, 11, pp. 293-307.
- Eckersley, R., Dixon, J., Douglas, B. (eds.), 2001, *The social origins of health and wellbeing*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Erikson, K., 1986, «On Work Alienation», *American Sociological Review*, 51, 1, pp. 1-8.
- Fasanella, A., Allegra, S.F., 1995, «Validità dei dati e approccio multitratto-multitecnica», *Sociologia e ricerca sociale*, 47/48, pp. 231-284.
- Favretto, G., 1994, *Lo stress nelle organizzazioni*, Bologna, il Mulino.
- Fenwick R, Tausig M, 1994, «The Macroeconomic Context of Job Stress», *Journal of Health and Social Behavior*, n. 35, 3, pp. 266-282.
- Fink, G., (editor in chief), 2000, *Encyclopedia of stress*, San Diego, Academic Press.
- French, J.R.P., Jr., Caplan, R.D., Harrison, R.V, 1982, *The mechanisms of job stress and strain*, London, Wiley.
- French, J.R.P., Jr., Kahn, R.L., 1962, «A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health», *Journal of Social Issues*, 18, pp.1-48.
- French, J.R.P., Jr., Rodgers, W.L., Cobb, S., 1974, *Adjustment as person-environment fit*. In Coelho, G., Hamburg, D., Adams J., (eds.), 1974.
- Friedman, M.D., Rosenman, R.H., 1959, «Association of a Specific Overt Behaviour Pattern with Blood and Cardiovascular Findings», *Journal of American Medical Association*, 169, p. 1286.
- Foa, A., 1964, *Prefazione*, in Bonazzi, G., 1964, pp. 5-10.
- Fromm, E., 1961, *Marx's Concept of Man*, introduzione alla traduzione inglese dei *Manoscritti Economico Filosofici del 1944*, New York, Frederick Ungar Publishing Co; tr. it. *L'uomo secondo Marx*, in Izzo, A., 1973, pp. 108-131.
- Fromm, E., 1959, *The Sane Society*, London, Routledge & Kegan.

- Gallino, L., 1969, *Questioni di sociologia*, Torino, Edizioni di Comunità.
- Gallino, L., 1983, *Informatica e qualità del lavoro*, Torino, Einaudi.
- Gallino, L., 2004, *Dizionario di Sociologia*, Torino, Utet.
- Gerth, H.H., Mills, C.W., 1946, *From Max Weber. Essays in sociology*. New York, Oxford.
- Giampaglia, G., 1986, «Alfa, omega e theta: sono attendibili le misure dell'attendibilità?», *Sociologia e ricerca sociale*, n. 21, pp. 75-99.
- Goorz, A., 2003, *L'immateriale*, Torino, Boringhieri.
- Gouldner, A.W., 1960, «The norm of reciprocity: A preliminary statement», *American Sociological Review*, n. 25, 2, pp. 161-178.
- Goldberg, D.P., 1972, *The detection of Psychiatric illness by questionnaire*, Oxford, Oxford University Press.
- Gouldsmith, A.H., Veum, J.R., Darity, W.Jr., 1996, «The impact of labor force on self-esteem and its component parts, anxiety, alienation and depression», *Journal of Economic Psychology*, 17, pp. 183-220.
- Greco S., 2006, *Le transizioni occupazionali degli operatori di call centre in Lombardia e nel Nordrhein-Westfalen*, Working Paper, Dipartimento di Studi Sociali e Politici, Università degli Studi di Milano, disponibile su http://www.sociol.unimi.it/papers/2006-06-07_Silvana%20Greco.pdf, ultimo accesso, Luglio 2011.
- Hackman, R., (eds.), 1990, *Groups that Work (and Those That Don't)*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Hamilton, V. L., Broman, C.L., Hoffman, W.S., Renner, D.S., 1990, «Hard times and vulnerable people: Initial effects of plant closing on autoworkers' mental health», *Journal of Health and Social Behavior*, 31, pp. 123-140.
- Harrison, R.V., 1978, *Person-environment fit and job stress*, in Cooper, C.L., Payne, R., (eds.), 1978.
- Harrison, R.V., 1985, *The person-environment fit model and the study of job stress*, in Beehr, T.A., Bhagat R.S., (eds.), 1985.
- Health and Safety Laboratory, 2003, *Psychosocial Risk Factor in Call center: an Evaluation of Work Design and Well-being*, Sheffield, University of Sheffield.
- Hempel, C. G., 1952, *Fundamentals of Concept Formation in Empirical Science*, in *International Encyclopedia of Unified Science*, vol 2, Chicago, The University of Chicago Press, tr. it., *La formazione dei concetti e delle teorie nella scienza empirica*, Milano, Feltrinelli, 1961.
- Herzberg, F., 1959, *The Motivation to Work*, New York, Wiley & Sons.
- Herzberg F., 1966, *Work and the nature of Man*, New York, Word Pubbl. Co.
- Hodson, R., 1996, «Dignity in the workplace under participative management: alienation and freedom revisited», *American Sociological Review*, n. 61, pp.719-738.
- Homans, G.C., 1958, «Social Behavior as Exchange», *American Journal of Sociology*, n. 63, 6, pp. 597-606.
- Hofstee, W.K.B., 1994, «Who should own the definition of personality?», *European Journal of Personality*, 8, pp. 149-62.
- Holtgrewe U., Kerst C., Shire K. (eds.), 2002. *Re-Organising Service Work. Call Centres in Germany and Britain*, Ashgate, Aldershot.

Johnson, J.V., Hall, E.M., Theorell, T., 1989, «Job strain, workplace social support and cardiovascular disease. A cross-sectional study of random sample of the Swedish Working population», *American Journal of Public Health*, 78, pp. 1336-1342.

INAIL, 2007, *Call Centers, idee per un cambiamento*, Ed. INAIL, disponibile su <http://www.inail.it/repository/ContentManagement/information/N753572812/CallCenterLiguria.pdf>, ultimo accesso, Luglio 2011.

Isfol, 2007, *I call center in Italia: forme di organizzazione e condizioni di lavoro*.

Israel, J., 1971, *Alienation from Marx to modern sociology: a macrosociological analysis*, Boston, Allyn & Bacon.

Izzo, A. (a c. di), 1973, *Alienazione e Sociologia*, Milano, Angeli.

Izzo, A., 1991, *Storia del pensiero sociologico*, Bologna, Il Mulino.

Jones, F., Fletcher, B. C., 2003, *Job control, Physical Health and Psychological Well-Being* in Shabraq, M.J., Winnubst, J.A.M., Cooper, C.L., (eds.), 2003.

Kalleberg, A. L., Berg I., 1987, *Work and Industry*, New York, Plenum.

Kaplan, H.B., *Psychosocial Stress*, New York, Academy Press.

Karasek, R.A., 1979, «Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign», *Administrative Science Quarterly*, n. 24, pp. 285-308.

Karasek, R.A., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., Amick, B., 1998 «The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristic» in *Journal of Occupational Health Psychology* 3, n. 4, pp. 322-355.

Karasek, R.A., Theorell, T., 1990, *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*, New York, Basic Books.

Kasl, S.V., 1996, «The influence of the work environment on cardiovascular health: a historical, conceptual, and methodological perspective», *Journal of Occupational Health Psychology*, 1,1,, pp. 42-56.

Kendall, P., 1955, *L'introduzione di variabili addizionali e l'elaborazione dell'analisi*, in Cardano, M., Miceli, R., 1991. pp. 239-310.

Kompier, M., 2003, *Job Design and Well Being*, in Shabraq, M.J., Winnubst, J.A.M., Cooper, C.L., (eds.), 2003, pp. 429-455.

Labor Relations and Research Center, 2002, *Stress in the call-center: A report on the worklife of call-center representatives in the Utility Industry*, University of Massachusetts Amherst, submitted to Utilità Workers Union of America, August 29, 2002.

Lackey, G.F., 2007, «Stress, Stress Theories» in Ritzer, G. (eds.), 2007, *Blackwell's Encyclopedia of Sociology*.

La Rosa, M., (a c. di), 1992, *Stress e Lavoro. Temi, problemi, il contributo della sociologia ed i rapporti interdisciplinari*, Milano, Angeli.

Lautour, B., 1987 *Science in Action*, Cambridge, Mass., Harvard University Press; trad. it. *La scienza in azione*, Torino, Edizioni di Comunità, 1998.

Lautour, B., 1988, *The Pasteurization of France*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

Lazarus, R.S., 1966, *Psychological Stress and the Coping Process*, McGraw-Hill, New York.

Lazarus, R.S., Folkman, S., 1984, *Stress, appraisal and coping*, New York, Springer.

- Lemyre L., Tessier R. 1988, «Mesure de stress psychologique: Se sentir stressé-e», *Revue Canadienne de Sciences du Comportement*, 20, 3, pp. 302-321.
- Le Moal, M., 2007, «Historical approach and evolution of the stress concept: A personal account», *Psychoeuroendocrinology*, 32, pp. S3-S9.
- Lefort, C., 1955, «L'alienation comme concept sociologique», *Chaiers Internationaux de Sociologie*, 18, pp. 35-54 ; tr. it. Izzo, A., (a c. di), 1973, pp. 155-175.
- Levine, S., 2005, *Stress: an historical perspective*, in Steckler, J., Kalin, N.H., Reul, J.M.H.M. (eds.), 2005.
- Lombardo, C., 1994, *La congiunzione inespressa. I criteri di selezione degli indicatori nella ricerca sociale*, Milano, Angeli.
- Löwit, K., 1941, *Von Hegel bis Nietzsche*, tr. it. *Da Hegel a Nietzsche. La frattura rivoluzionaria nel pensiero del secolo XIX*, Torino, Einaudi 1964.
- Magnavita N., 2008, «Strumenti per la valutazione dei rischi psicosociali sul lavoro», *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*.
- Mannheim, K., 1954, *Man and Society in an Age of Reconstruction*, London, Routledge and Kegan tr. it, *L'uomo e la società in una età di ricostruzione*, Edizioni Comunità, Milano, 1959.
- Marcuse, H., 1941, *Reason and Revolution. Hegel and the rise of social theory*, New York, Humanities Press, tr. it. *Ragione e rivoluzione. Hegel e il sorgere della teoria sociale*, Bologna, il Mulino 1966
- Marmot, M. Siegrist, J., Theorrell, T., 2003, *Health and the psychosocial environment at work*, in Marmot, M., Wilkinson, R. G., (eds.), 2003.
- Marmot, M., Wilkinson, R.G., (eds.), 2003, *Social determinants of health: the solid facts*, Copenhagen, World health organization, Regional office for Europe.
- Marradi, A., 1990, «Fedeltà di un dato, affidabilità di una definizione operativa», *Rassegna italiana di sociologia*, XXXI, 1, pp. 55-96.
- Marradi, A., 1994 «Referenti, pensiero e linguaggio: una questione rilevante per gli indicatori», *Sociologia e Ricerca Sociale* n.43, pp. 137-207.
- Marradi, A., 2007, *Metodologia delle Scienze Sociali*, Bologna, Il Mulino.
- Marradi, A., Gasperoni G., 2002, *Costruire il Dato 3: Le scale Likert*, Milano, Angeli.
- McLeod J. D., Nonnemaker, J. M., 1999, *Social Stratification and Inequality*, in Aneshensel, Phelan, J.C., 1999, pp. 321-344.
- Marx, K., 1867; tr. it. *Il Capitale*, libro I, Roma, Editori Riuniti, 1974.
- Marx, K., 1975 *Opere. Lotta politica e conquista del potere*, Roma, Newton Compton.
- Maslow, A., 1954, tr. it, 1973, *Motivazione e personalità*, Roma, Armando.
- Mauceri, S., 2003, *Per la qualità del dato nella ricerca sociale, strategie di progettazione e conduzione dell'intervista con questionario*, Milano, Angeli.
- Mauceri, S. Valentini, A., 2010, «The European delay in transition to adulthood: the Italian case», *International Review of Sociology*, 20, 1, pp. 111-142.
- Mauceri, S., 2011, *Il disegno della ricerca*, in Mauceri, S. (a c. di) 2011, *in corso di pubblicazione*.
- Mauceri, S. (a c. di), 2011, *La qualità del lavoro nei call center*, Milano, Angeli, *in corso di pubblicazione*.
- Maugeri, S., 2004, *Theories de la motivation au travail*, Paris, Dunod ; tr. it. *La motivazione al Lavoro. Teorie e ricerche sociologiche*, Angeli, Milano, 2007.

- Mead, G. H., 1934, *Mind, self and society*, Chicago, University of Chicago Press; tr. it, *Mente, sè e società*, Firenze, Barbera, 1966.
- Mengheri M. (a c. di), 2002, *Sentieri. Itinerari di Psicopatologia-Psicosomatica-Psichiatria*, II, 2, Pisa, ETS, pp. 9-28.
- Menaghan, E.G. 1983, *Individual Coping Efforts*, in Kaplan, H.B., 1983.
- Merton, R. K., 1968, *Social Theory and Social Structure*, Glencoe, Ill; tr. it., *Teoria e struttura sociale*, il Mulino, Bologna, 2000.
- Musto, M., 2010, *L'alienazione*, Roma, Donzelli Editore.
- Nettler, G., 1957, «A Measure of Alienation», *American sociological Review*, 22, 6, pp. 670-677
- Neufeld W. J. (eds.), 1989, *Advances in the investigation of psychological stress*, New York, Wiley.
- NIOSH, 1999, *Stress at work*. Cincinnati, DHHS (NIOSH), publication n. 99-101.
- Onions, C.T., with the assistance of Friedrichsen G.W.S., Burchfield R.W., 1966, *The Oxford dictionary of English etymology*, Oxford, Clarendon press.
- Osgood, C.H., 1952, «The Nature and Measurement of Meaning», *Psychological Bulletin*, XLIX, 3, pp. 197-237.
- Palamara, R., Campi, M., 2002 *Call Center e Risorse Umane. La gestione del personale come elemento strategico dell'organizzazione*, Milano, Angeli.
- Palumbo, M., Gabarino, E., 2004, *Strumenti e strategie della ricerca sociale. Dall'interrogazione alla relazione*, Milano, Angeli.
- Pancheri, P., 1983, *Stress, emozioni, malattia: introduzione alla medicina psicosomatica*, Milano, Edizioni scientifiche e tecniche Mondadori.
- Parkes, K.R., 1982, «Occupational stress among student nurses: A natural experiment», *Journal of Applied Psychology*, 67, pp. 784-796.
- Parkes, K.R., 1994, «Personality and coping as moderators of work and stress processes: Models, methods, and measures», *Work & Stress*, n. 8, pp. 110-129.
- Pearlin, L.I., 1975, *Sex roles and depression*, in Datan N., Ginsberg L. (eds.), 1975, pp. 197-207.
- Pearlin, L.I., 1989, «The Sociological Study of Stress», *Journal of Health and Social Behaviour*, 30, 3, pp. 241-256.
- Pearlin, L.I., 1999, *The stress process revisited: Reflections on concepts and their interrelationships*, in Aneshensel C.S., Phelan J.C., (eds.), 1999, pp. 395-415.
- Pearlin, L.I., Lieberman, M.A., Menaghan, E.G., Mullan, J.T., 1981, «The stress process», *Journal of Health and Social Behavior*, 22, pp. 337-356.
- Pearlin, L.I., Skaff, M.M., 1996, «Stress and the life course: A paradigmatic alliance» *Gerontologist*, 36, pp. 239-247.
- Pearlin L. I., Schieman S., Fazio, E. M., Meersman, S. C., 2005, «Stress, Health, and the Life Course: Some Conceptual Perspectives», *Journal of Health and Social Behavior*, n.46,2, pp. 205-219.
- Peter, R., Alfredsson, L., Hammar, N., Siegrist, J., Theorell, T., Westerholm, P., 1998, «High effort, low reward and cardiovascular risk factors in employed Swedish men and women—baseline results from the WOLF study» *Journal of Epidemiology and Community Health*, 52, pp. 540-7.

- Pisanti, R., 2007 «An empirical investigation of the demand-control-social support model: effects on burnout and on somatic complaints among nursing staff» *Giornale Italiano Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, 29 (1 Suppl A), pp. A30-6.
- Powell, W., 1994, «The relationship between feelings of alienation and burnout in social work», *Families in Society*, 75, pp. 229-250.
- Powell, W., 2001, *The capitalist firm in the twenty-first century: emerging patterns of western enterprise*, in Di Maggio, P. (eds.), 2001.
- Puleggio, A., 2002, *Stress lavorativo, burn-out e strategie di coping: una lettura sistemica*. In Mengheri M. (a.c. di), 2002.
- Rigobello, A., 1981, *Alienazione e Estraneità*, in *Analitica dell'alienazione: atti del Convegno di studi : Tarquinia, 28-30 marzo 1981*, Roma, Società Filosofica Italiana, pp. 89-102
- Ritzer, G. (eds.), 2007. *Blackwell's Encyclopedia of Sociology*, Malden, Blackwell.
- Robert, B.W. Robins, R.W., 2004, «Person-Environment Fit and Its Implications for Personality Development: A Longitudinal Study», *Journal of Personality* n. 72,1, pp. 89-110.
- Romero, L.M., 2004, «Physiological stress in ecology: lessons from biomedical research», *Trends in Ecology and Evolution*, 19, 5, pp. 249-256.
- Rossati, A., Magro G., 1999, *Stress e Burnout*, Roma, Carrocci.
- Rotter J.B., 1954, *Social learning and clinical psychology*, New York, Prentice-Hall.
- Rullani E., 2004, *Economia della conoscenza*, Carrocci, Roma.
- Sarason, I.G., Pierce, G.R., Sarason, B.R., 1994, *General and specific perceptions of social support*, in Avison W.R., Gotlib, I.H. (eds.), 1994.
- Schaff, A., 1977, *Entfremdung als soziales Phänomen*, Wien, Europaverlag, tr. it. *L'alienazione come fenomeno sociale*, Roma, Editori Riuniti, 1979.
- Schuler, R. S., 1980, «Definition and conceptualization of stress in organizations», *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, pp. 184-215.
- Schutz, A., 1962-1964, *Collected papers* (Vols. 1-3), Martinus Nijhoff, The Hague.
- Selye, H., 1936, «A syndrome Produced by Diverse Nocuous Agents» *Nature*, 138.
- Selye, H., 1952, *The Story of the Adaption Syndrome*, tr. it., *La Sindrome di Adattamento*, Milano, Istituto Sieroterapico Milanese S. Belfanti, 1955.
- Selye, H., 1957, *Stress*, Torino, Edizioni Scientifiche Einaudi.
- Seyle, H., 1974, *Stress without distress*, tr. it., *Stress senza paura*, Rizzoli, Milano, 1976.
- Seeman, M., 1959, «On the Meaning of Alienation», *American Sociological Review*, 24, 6, pp. 849-852; tr. it. *A proposito del significato di alienazione*, in Izzo, A. (a c. di), 1973, pp. 237-253.
- Seeman, M., 1983, «Alienation motifs in contemporary theorizing: The hidden continuity of the classic themes», *Social Psychology Quarterly*, 46,3, pp. 171-184.
- Servizio di prevenzione e sicurezza negli ambienti di lavoro, Asl, Milano, 2004, *Linee guida per il lavoro nei call center*.
- Shabraq, M.J., Winnubst, J.A.M., Cooper, C.L., (eds.), 1995, *Handbook of work and health psychology*, Chichester, Wiley & son.
- Shabraq, M.J., Winnubst, J.A.M., Cooper, C.L., (eds.), 2003, *Handbook of work and health psychology (2nd edition)*, Chichester, Wiley & son.

- Siegrist, J., 1996, «Adverse health effects of high effort-low reward conditions at work», *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, pp. 27-43
- Siegrist, J., 1998, *Adverse health effects of effort-reward imbalance at work*, in Cooper, C.L. (eds.), 1998, pp. 190-204.
- Siegrist, J., 2000, *A theory of occupational stress*, in Dunham J. (eds.), 2000, pp. 52-66.
- Siegrist, J., Klein, D., Voight, K.H., 1997, «Linking sociological with physiological data. The model of effort-reward imbalance at work». *Acta Physiologica Scandinavica*, 161, pp. 112-116.
- Siegrist, J., Starke D., Chandolab, T., Godinc, I., Marmot, M., Niedhammer, I., Peter, R., 2004, «The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons» *Social Science & Medicine*, 58, 1483-1499.
- Siegrist, J., Wege, N., Pühlhofer, F., Wahrendorf M., 2009, «A short generic measure of work stress in the era of globalization: effort-reward imbalance», *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82, n. 8, pp. 1005-1013.
- Simmel G., 1989, *Sociologia*, Milano, Edizioni di Comunità.
- Skaff, M.M., Pearlin, L.I., Mullan, J.T., 1992, «Transitions in the caregiving career: Effects on sense of mastery», *Psychology and Aging*, 11, pp. 247-257.
- Statera, G., 1996, *Manuale di sociologia scientifica*, Roma, SEAM.
- Steckler, J., Kalin, N.H., Reul, J.M.H.M. (eds.), 1996, *Handbook of Stress and the Brain*, Elsevier, Amsterdam.
- Thompson P., Warhurst C., 1998, *Workplaces of the Future*, London, Basingstoke.
- Toffoletto, F., Latocca R., (a c. di), 2009, "Stress e Attività Lavorativa", *Atti del convegno*, Monza, 4 Aprile, 2009, *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, vol 31, n.2, pp. 185-235, <http://gimle.fsm.it/>, ultimo accesso, Settembre, 2010.
- Toits, P.A., 1995 «Social Psychology, the Interplay between Sociology and Psychology» *Social Force*, 73, 4, pp. 1231-1243.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L., Tulkki, A., 1998, *WorkAbility. 2nd revised edition*. Helsinki, Finnish Institute of Occupational Health.
- Turner, H.A., & Schieman, S. (eds.), 2008, *Stress across the life course. Advances in life course Research*, Elsevier, New York.
- Turner, H.A., Wheaton, B., Lloyd, D., 1995, «The Epidemiology of Social Stress», *American Sociological Review*, 60, pp. 104-125.
- Uhlenberg, P. Mueller, M., 2003, «Family Context and Individual Well Being: Patterns and Mechanism in Life Course Perspective», in Jaylan, T. M., Shanahan M. J., *Handbook of the Life Course*, (eds.), Kluwer, New York, pp 123-148.
- Viner, R., 1999, «Putting Stress in Life: Hans Selye and the Making of Stress Theory» *Social Studies of Science*, 29, 3, pp. 391-410.
- Vogel, R. M., Feldam, D. C., 2009, «Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit», *Journal of Vocational Behaviour*, 75, pp. 68-81.
- Yang, L., Hongsheng Q., Spector, C., 2008, «P.E., Job stress and well-being: An examination from the view of person-environment fit», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, pp. 567-587.
- Weaton, B., 1994, *Sampling the Stress Universe*, in William R.A., Gotlieb, I.H. (eds.), 1994, pp. 77-114.

- Weick, K.E., 1979, *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, Reading, MA; tr. It *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*, ISEDI, Torino, 1993.
- William, R.A., Gotlieb, I. H. (eds.), 1994, *Stress and Mental Health*, New York, Plenum.
- Zetka, J. Jr., 1998, «The technological foundations of task-coordinating structures in new work organizations», *Work and Occupations* 25, 3, pp. 356-379.
- Zuboff, S. 1988, *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*, New York, Basic Books.