

LUCILLA LIVIGNI

ATTIVITÀ ESPOSTE AL RISCHIO "STRESS" : CALL CENTER E LAVORATORI
FLESSIBILI *

2005

Lavoratori atipici e stress

Rifacendoci alla definizione del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, intendiamo per tipologie contrattuali "atipiche" quelle ormai più diffuse nella realtà italiana: il lavoro interinale, il nuovo apprendistato, i contratti di formazione lavoro, i tirocini formativi e di orientamento, il part-time, il contratto di lavoro ripartito o job sharing, le collaborazioni coordinate e continuative.

I lavori cosiddetti atipici flessibili rappresentano una parte importante dell'occupazione sia a livello europeo che italiano: recenti stime hanno mostrato un ulteriore incremento del numero di lavoratori atipici in tutta l'Europa negli ultimi anni. I dati del Ministero del Lavoro relativi all'anno 2004, riportano che il lavoro non standard¹ nel suo complesso, comprendente lavoro interinale, prestazioni occasionali e collaborazioni coordinate e continuative, oltre alle forme di lavoro a termine, interessa circa 2,6 milioni di persone, circa l'11% dell'occupazione complessiva italiana (dipendente ed indipendente).

Per molti soggetti istituzionali le forme di lavoro flessibile permettono di rispondere alle nuove esigenze del mercato del lavoro, conciliandole con le richieste dei lavoratori, quali per esempio l'esigenza di sviluppare esperienze professionali varie e significative, la necessità di un inserimento lavorativo immediato, ecc. Le tipologie contrattuali flessibili, così tanto diffuse soprattutto nella popolazione più giovane, sono però caratterizzate da condizioni lavorative considerate ad elevato potere stressogeno, per diversi motivi. Innanzitutto la flessibilità va intesa come relativa al luogo di lavoro (diverse sedi), al tempo (tempo di vita e tempo di lavoro), alla prospettiva futura

* Copyright (c) Brain Cooperation (2008) -Tutti i diritti sono riservati. Pubblicato con l'autorizzazione dell'autore.

1 "La nozione di occupazione "non standard" è qui intesa per identificare alcuni assetti contrattuali che si discostano da quello classico del lavoro dipendente a tempo indeterminato. Come per la locuzione "lavoro atipico", si tratta comunque di una definizione di comodo; la medesima espressione viene spesso utilizzata per riferirsi al lavoro dipendente a termine ed a quello (dipendente ed indipendente) a tempo parziale [...]". Da Andamenti dell'occupazione e della disoccupazione: risultati della rilevazione sulle forze di lavoro relativa al quarto trimestre 2004 – Ministero del lavoro e delle politiche sociali, marzo 2005.



(pianificazione), alle esperienze lavorative (differenti contesti di lavoro con esperienze molto varie), al contesto sociale (diverse comunità professionali di riferimento).

Secondo l'ultimo rapporto Eurispes 2005 che ha coinvolto un campione di 446 lavoratori atipici interpellati sulla precarietà dei rapporti di lavoro in Italia, "ansia e stress colpiscono spesso e continuamente la maggioranza degli intervistati di età compresa tra i 33 e i 39 anni (rispettivamente, il 60,9% e il 57,5)". Tra le ragioni di questo stato di malessere (spesso somatizzato, specie dai lavoratori più avanti con l'età) sono state indicate: la precarietà del lavoro, la durata della missione, l'incertezza sulla prosecuzione del rapporto di lavoro, l'irregolarità dei pagamenti, l'impossibilità, in definitiva, di pianificare la propria vita nel lungo periodo.

È ormai un dato di fatto che un lavoro precario (o flessibile) genera innanzitutto difficoltà a programmare tanto la vita professionale quanto quella privata, costringendo a rimandare qualsiasi progetto professionale e personale (avere un figlio, acquistare una casa, sposarsi, vivere autonomamente, ecc.). Un altro aspetto da tenere in considerazione è quello della formazione e della difficoltà ad acquisire una professionalità apprezzabile in altri contesti di lavoro. In genere i lavori flessibili rendono difficile la costruzione di una carriera professionale soddisfacente e ostacolano la frequenza di corsi di formazione e specializzazione di alto livello.

Relativamente ai fattori legati all'attività lavorativa che possono procurare stress sono da ricordare: la scarsa autonomia decisionale per svolgere il proprio lavoro; il fatto che spesso i lavoratori atipici si trovano a ricoprire ruoli "marginali" nell'azienda con scarsa visibilità interna ed esterna; il carico di lavoro spesso molto alto, in aggiunta alle caratteristiche e al contenuto del lavoro stesso. Spesso, infatti, ai lavoratori flessibili vengono assegnate attività e compiti che altri lavoratori non sono disposti a svolgere per pericolosità, scomodità negli orari, carico fisico o mentale e carattere routinario dell'attività). Altri fattori da considerare sono quelli della qualità dell'ambiente umano e relazionale il più delle volte caratterizzato da un debole supporto sociale nei confronti dei lavoratori flessibili da parte dei colleghi a tempo indeterminato (alcuni parlano di "emarginazione" dei lavoratori atipici all'interno delle proprie realtà lavorative).

A tutt'oggi è molto difficile trovare dati rilevanti e significativi che leghino la tipologia di lavoro atipico ad una sintomatologia ben precisa, nonostante la consapevolezza diffusa che le caratteristiche fisiche e psicosociali del lavoro giocano un ruolo importante nel determinare stress e disturbi psicofisici ad esso correlati. I fastidi lamentati dai lavoratori atipici italiani sono di più varia natura (Eurispes, 2005): disturbi gastrointestinali (il 59,6% almeno una volta ne ha sofferto), dolori muscolari (55,8%), emicranie e mal di testa (55,3%), stanchezza cronica (45,5%), disturbi della vista (40,2%), problemi cutanei (38,8%), inappetenza e debolezza (37,2%). I disturbi respiratori vengono accusati da una percentuale inferiore di lavoratori (34,5%), così come un calo delle difese immunitarie (30,3%), disturbi sessuali (16,3%), attacchi di panico (18%) e alimentari (15,9%).

La difficoltà di individuare una sintomatologia evidente deriva dal fatto che è molto arduo attribuire questi disturbi alla presenza di stress dovuta alla condizione di lavoro. Nonostante tutto, sempre in



riferimento al sondaggio Eurispes, il 24,4% del campione ritiene che tali disturbi siano attribuibili alla condizione di lavoratore atipico.

La natura dello stress lavorativo nei call center

Uno dei settori in cui sono maggiormente impiegati lavoratori atipici è rappresentato dai call center. I call center rappresentano un settore di attività che ha mostrato una forte crescita negli ultimi anni e che occupa un numero sempre crescente di addetti.

Nei call center si è imposto un modo nuovo di lavorare: mentre la conversazione è attiva, l'operatore interroga una o più banche dati, richiede o immette informazioni nel terminale, ricerca la procedura appropriata per risolvere il problema del cliente, attiva le necessarie procedure d'intervento delle unità tecniche interessate.

Le attività che più comunemente vengono svolte nei call center sono l'assistenza al cliente mediata dall'uso di tecnologie di comunicazione (solitamente telefono e web), la tele-vendita, il tele-marketing, l'assistenza tecnica nel suo complesso, sempre on line. La modalità di organizzazione del lavoro nei call center è generalmente basata su turni orari strutturati in modo tale da garantire l'interazione con il cliente durante l'intero arco della giornata (ore notturne incluse).

Da diversi studi e ricerche condotte a livello internazionale (Euro-Telework 2002) risulta che le nuove professioni emergenti all'interno dei call center sono ad alta esposizione al rischio stress, in particolare quella dell'operatore telefonico, in generale dell'addetto alla gestione delle chiamate con clienti.

Le ragioni dell'alta esposizione al rischio di stress sono le più varie. Di seguito viene proposta una classificazione in tre tipologie: quelle legate alla natura "intrinseca" del lavoro svolto (ovvero al tipo di attività svolte nei call center), quelle più attinenti all'ambiente fisico (lay-out spaziale, disposizione dei locali, rumorosità ecc.), da ultimo quelle legate alla dimensione del contesto sociale e professionale dei lavoratori.

Natura intrinseca del lavoro

➔ Le attività svolte dagli operatori telefonici all'interno dei call center presentano delle caratteristiche che le contraddistinguono in modo marcato rispetto ad altre. Nate come attività routinarie di raccolta dei reclami da parte dei clienti, si sono presto trasformate in molti casi in attività di assistenza a 360° sul servizio o prodotto offerto, fino ad essere paragonate alla vera e propria consulenza on line. Così trasformato, il lavoro svolto dagli operatori presenta un alto grado di variabilità e di imprevedibilità rispetto alle richieste provenienti da parte del cliente e alle relative risposte che possono essere fornite. Gli "script" e gli scenari pre-definiti su cui avviene la formazione e il training degli operatori non sono sufficienti a coprire l'intera casistica di situazioni da gestire al telefono o via web. Tutto ciò



rappresenta una prima rilevante fonte di stress per gli operatori (imprevedibilità delle situazioni, dei contenuti e dei contesti di interazione), i quali sono chiamati a sviluppare in tempi brevissimi spiccate capacità di gestione dell'imprevisto e di flessibilità/adattamento a situazioni/casi sempre nuovi.

→ Un'altra peculiarità del lavoro in molti call center è che spesso gli operatori sono chiamati a svolgere attività di risoluzione di problemi, a gestire clienti insoddisfatti (mal disposti, esasperati per ritardi, malfunzionamenti o disservizi), a recuperare una relazione compromessa, a volte in modo molto consistente. Ancora si consideri che spesso, specialmente nelle ore notturne, gli addetti al call center sono oggetto di insulti, parole oscene, molestie verbali. Si comprende bene come, quindi, la gestione della relazione con il cliente sia alquanto delicata, che coinvolge emotivamente l'operatore, richiedendo una grande capacità di controllo, stabilità emotiva, equilibrio.

→ In quei call center in cui le attività degli operatori sono ancora routinarie e meccaniche, l'origine dello stress è da ricercare proprio nella ripetitività delle attività svolte. Questo succede spesso quando gli operatori sono chiamati a svolgere sempre un'unica attività: per esempio effettuare sempre chiamate out-bound per cercare di vendere un prodotto (tele vendita) e/o acquisire dati ulteriori sul cliente (tele-marketing) e sulle sue abitudini di consumo; occuparsi per lungo tempo di casi di recupero clienti che vogliono abbandonare il servizio; o ancora risolvere problemi relativi al pagamento e al credito. Nei casi in cui l'attività di call center non richieda la partecipazione attiva, la presa di decisione autonoma, l'assunzione di responsabilità da parte degli operatori, lo stress è dovuto proprio alla degradazione delle attività e al "sotto carico cognitivo" cui sono ridotti i lavoratori.

→ Un'altra fonte di stress sempre legata alla natura intrinseca del lavoro nei call center è riconducibile al fatto che gli operatori, per svolgere al meglio il loro lavoro, devono quotidianamente accedere ad un'enorme quantità di informazioni, che ovviamente non riescono a tenere a mente. La conoscenza di cui essi necessitano, infatti, solo raramente può essere memorizzata (si tratta di informazioni molto dettagliate, che cambiano velocissimamente), il più delle volte si tratta di conoscenza "distribuita" all'interno dell'ambiente di lavoro: è molto frequente il caso in cui gli operatori devono chiedere aiuto ai colleghi o ai team leader (persone con più esperienza e anzianità) o devono ricercare l'informazione utile all'interno di database molto complessi da utilizzare e di difficile consultazione, o addirittura devono ottenere le informazioni mancanti direttamente dal cliente. Da ciò deriva un "sovraccarico cognitivo" non indifferente che aggrava la situazione in cui si svolge il lavoro nei call center e che può contribuire ad elevare il livello di stress cui sono sottoposti gli operatori.

→ Un'altra caratteristica del lavoro svolto nei call center è la frammentarietà di alcune attività. A causa dell'avvicendamento dei turni di lavoro, infatti, l'operatore è spesso impossibilitato a seguire l'intera gestione del singolo caso/cliente e si trova così ad occuparsi solo di una fase: apertura o chiusura della segnalazione, passaggio ad un'altra unità competente, ecc. In tal caso alcuni operatori avvertono la sgradevole sensazione di non avere il pieno controllo e la piena consapevolezza di ciò che accade all'interno del call center. In termini altri termini, ciò che manca è spesso una visione globale ed integrata dei processi di assistenza e di gestione della relazione con il cliente. Questa



situazione può essere motivo di disagio non indifferente e può contribuire ad aumentare il livello di stress a cui è sottoposto l'operatore.

➔ Il processo di lavoro svolto nei call center prevede che sia possibile da parte dei supervisor monitorare le attività svolte dagli operatori. Nonostante una legislazione attenta ai problemi della privacy, supervisor o manager possono ricorrere costantemente a strumenti di tecnologia avanzata per controllare costantemente la prestazione professionale. I meccanismi di sorveglianza e monitoraggio continuo contribuiscono ad aumentare lo stress all'interno dei call center, dal momento che gli operatori si sentono costantemente sotto pressione e sono sottoposti ad una vera e propria invasione del proprio spazio vitale intimo e personale.

Ambiente fisico di lavoro

All'interno dei call center possono essere individuate delle caratteristiche fisiche dell'ambiente di lavoro che contribuiscono ad aumentare il disagio o il rischio di esposizione a stress da parte degli operatori.

➔ Innanzitutto il layout spaziale, ovvero il modo in cui sono posizionate le postazioni dei lavoratori, può contribuire ad innalzare l'esposizione al rischio di stress. Nei primi call center, infatti, le postazioni erano disposte "in batteria", ovvero con lunghe file di scrivanie e computer separate da muri di isolamento. Il più delle volte queste file erano disposte in modo tale che gli operatori si dessero le spalle e avessero il viso rivolto verso il muro, in modo tale da evitare il minimo disturbo reciproco. Ancora oggi in molte organizzazioni la disposizione degli ambienti di lavoro ricalca questo primo modello di disposizione spaziale. Gli effetti sono: l'isolamento del singolo operatore, la difficoltà ad avere qualsiasi contatto con i colleghi, il sorgere di una sorta di alienazione e "isolamento sociale" rispetto ai colleghi che poi si amplifica anche verso altre professionalità e figure all'interno dell'organizzazione.

➔ Altro elemento legato all'ambiente fisico dei call center e che può favorire l'esposizione allo stress è sicuramente la "rumorosità" degli ambienti in cui gli operatori lavorano. Come già detto in precedenza, gli operatori dei call center sono sottoposti ad uno sforzo cognitivo non indifferente durante tutta la loro giornata lavorativa. Si trovano a dover raccogliere le informazioni che servono per la risoluzione dei casi e che sono disseminate nell'ambiente circostante negli strumenti di supporto (i cosiddetti artefatti cognitivi: computer nelle postazioni, database elettronici, archivi cartacei, bacheche affisse al muro) o possedute da altre persone all'interno o all'esterno del call center. Ciò significa che sono costretti spesso a spostarsi dalla propria postazione, alzare la voce per raggiungere i colleghi più lontani, contattare il team leader o l'esperto che può essere d'aiuto per la risoluzione del caso che devono chiudere. È facile comprendere come, dunque, l'ambiente di lavoro che ne deriva può essere rumoroso e poco adatto alla concentrazione richiesta delle attività. Ciò comporta una perdita di attenzione e di focalizzazione sul compito che può rendere più difficoltoso lo svolgimento dell'attività stessa da parte degli operatori.

➔ In generale, oltre alla rumorosità dei call center, proprio perché in essi si svolgono attività complesse e non più routinarie come poteva accadere all'inizio, sarebbe il caso di porre attenzione anche alla qualità dell'ambiente di lavoro in senso più esteso (luminosità degli ambienti, aerazione, ecc.). Sono questi aspetti che spesso vengono trascurati, rendendo il call center un ambiente poco adatto a svolgere attività

che richiedono un notevole sforzo cognitivo (concentrazione, memoria, elaborazione di nuova conoscenza, recupero e combinazione di conoscenze pregresse, ecc.).

Contesto organizzativo e sociale

→ All'interno e all'esterno di molte organizzazioni, specialmente qualche anno fa gli operatori di call center erano considerati lavoratori di "serie b", privi di qualsiasi riconoscimento sociale e professionale e senza alcuna possibilità di carriera. Questo perché le stesse attività di assistenza clienti, assistenza post-vendita, telemarketing svolte all'interno dei call center non erano affatto reputate attività "strategiche" per il business aziendale. Attualmente la situazione è cambiata solo nelle realtà che hanno fatto dell'assistenza clienti il proprio "core business" o fattore distintivo (si veda per esempio alcune società di telecomunicazioni o videofonia). Nella maggioranza delle organizzazioni permane comunque ancora questa differenziazione, in alcuni casi è sottolineata dalla separazione fisica dei locali in cui si allestisce il call center. Il grado di considerazione sociale in cui vengono tenuti i lavoratori dei call center all'interno o all'esterno dell'organizzazione può contribuire a creare un contesto di lavoro più o meno piacevole o motivante, ed incide sicuramente sul clima di lavoro all'interno dei call center stessi. Il tutto, di conseguenza, influisce direttamente a creare situazioni particolarmente difficili da vivere (o a volte effettivamente fonti di stress) per i lavoratori, spesso lasciati da soli, fisicamente e metaforicamente, nella loro interazione con il cliente.

→ A contribuire alla scarsa considerazione in cui sovente vengono tenuti gli operatori, si aggiunga il fatto che i call center sono ambienti di lavoro nati e proliferati attraverso l'adozione di contratti di lavoro a termine, che permettono, con la loro flessibilità, di andare incontro alle necessità contingenti dell'azienda e ai picchi di attività stagionali. Il ricorso a queste tipologie di contratto (contratti a progetto, part time verticale e orizzontale, collaborazioni occasionali, lavoro interinale ecc.), ormai divenute uno standard all'interno dei call center, insieme ad un turnover molto elevato (intorno al 20-30% annuale), contribuisce ad aumentare la percezione di precarietà degli operatori e rende ancora più difficile il processo di socializzazione e di integrazione con il resto dell'organizzazione. Pur non avendo effetti immediatamente visibili sul livello di stress, la precarietà del lavoro, la scarsa integrazione, la limitata considerazione sociale e l'elevato livello di turnover, giocano un ruolo importante nel determinare lo stato psicologico in cui si trovano a lavorare gli operatori di call center, rendendoli sicuramente più vulnerabili nei confronti di situazioni stressanti o fonti di disagio.

La maggior parte degli studi e delle ricerche che riguardano i call center sono per lo più volti ad identificare le caratteristiche che possono indurre stress e agli interventi per prevenire tali situazioni, piuttosto che gli effetti sulla salute fisica e psichica degli addetti che vi lavorano. Questo probabilmente è dovuto al fatto che questo tipo di professione è relativamente nuova e che si sta sviluppando appieno in questi ultimi anni.



In generale i sintomi correlati stress che si manifestano all'interno dei call center sono imputabili al fatto che spesso i lavoratori non sono dotati degli "strumenti emotivi e cognitivi" adatti a fronteggiare la complessità delle situazioni e le tensioni che inevitabilmente ne derivano.

Una ricerca condotta recentemente negli Stati Uniti ha rilevato che la maggior parte degli addetti al call center riferisce elevati livelli di stress e che tale situazione ha degli effetti negativi sul proprio stato di salute e sul rendimento lavorativo. Le manifestazioni fisiche dichiarate sono molteplici e comprendono stanchezza, irritabilità, mal di testa, dolori/disturbi muscolo scheletrici (soprattutto a livello di schiena e braccia), aumento della pressione arteriosa, disturbi respiratori.

I disturbi segnalati sono, inoltre, acuiti dalle caratteristiche stesse del compito, che prevede poche pause all'interno di un'attività condotta quasi esclusivamente di fronte ad un videoterminale, e dall'elevato controllo da parte dei superiori. Tra gli altri sintomi frequentemente lamentati dagli addetti ai call center ci sono anche disturbi psicosomatici, disturbi d'ansia, disturbi dell'umore, disturbi somatoformi,. È stato rilevato che, per problemi di salute stress correlati, negli Stati Uniti dagli addetti ai call center vengono persi, in media, 5 giorni di lavoro in un anno.

Glossario

Chiamate in-bound: le chiamate in-bound sono quelle che arrivano al call center nell'arco della giornata. Ovvero le chiamate che l'operatore riceve da parte dei clienti. Solitamente durante ogni telefonata con i clienti gli operatori hanno visibilità della coda di chiamate in-bound che sono in attesa di risposta.

Chiamate out-bound: le chiamate out-bound sono quelle che gli operatori fanno dal call center per raggiungere il cliente. Si tratta il più delle volte di chiamate all'interno di campagne di marketing e promozione di alcuni prodotti o servizi o chiamate per risolvere problemi di credito, fatturazione, o di recupero di clienti che vogliono abbandonare il servizio e/o restituire il prodotto.

Lay-out spaziale: per lay-out spaziale si intende la disposizione degli ambienti di lavoro all'interno di un'organizzazione. Con questo termine ci si riferisce tanto alla disposizione degli arredi (mobili, strumenti tecnologie, ecc.) quanto alla presenza di sale di ricreazione, servizi, ambienti per la cura personale del lavoratore, ecc.

Script: con il termine script si intende un "canovaccio" o scaletta della telefonata con il cliente che riproduce lo scambio di battute fra cliente e operatore e definisce l'ordine di interazione, nonché indica le espressioni e frasi da pronunciare. La formazione nei call center avviene nella stragrande maggioranza attraverso lo studio e la memorizzazione di tali script che aiutano molto durante la conversazione telefonica con il cliente, soprattutto nel caso di addetti meno esperti.

Bibliografia di riferimento

Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro (2002) *“Lavorare con stress – prevenzione pratica dei rischi psicosociali e dello stress sul lavoro”*.

Bagnara, S, Marti, P. 2001, *Human work in the call centres: a challenge for cognitive ergonomics*. Theoretical Issues in Cognitive Ergonomics, 2, 223-237.

Bagnara, S. (2000), *Towards telework in call centres*. <http://www.euro-telework.org>.

Bagnara, S., Donati, E., Schael, T. (2002), *Call & Contact Centre*. Milano: Il sole 24 ore.

Bagnara, S. e Livigni, L. (2003), *Service At Distance: Call Centres*, di prossima pubblicazione

Rapporto Eurispes 2005 *La precarietà dei rapporti di lavoro*

Rapporto Euro-Telework (2001), *The Telework Environment*, <http://www.euro-telework.org>.

Ricerca NidiL-Cgil (2003) *Valori professionali, economici e di sicurezza sociale nelle nuove identità di lavoro - Aspettative, disagio e soddisfazione* Milano.

Nidil Dossier (2004), *Welfare e flessibilità: la dimensione incerta del lavoro atipico*

Luce S., Juravich T., *Stress in the Call Center: a report on the worklife of call center representative in the utility industry*. Report submitted to the Utility Workers Union of America, August 2002.

