

Gestire la disabilità oltre lo stigma

di Simona Cuomo, Zenia Simonella*

IMPRESE, SOCIETÀ E DIRITTO

A partire dalla metà degli anni Novanta, si è sviluppato un corpus di studi che ha aiutato a comprendere i fattori che influenzano il modo in cui vengono trattate nelle organizzazioni le persone con disabilità¹. Malgrado ci sia crescente consapevolezza delle difficoltà a cui queste ultime devono far fronte nel mercato del lavoro, gli studi in ambito manageriale, in relazione ai diversi contesti nazionali, sono ancora limitati, così come le pratiche organizzative finalizzate all'inclusione.

Le persone con disabilità hanno tassi di disoccupazione più elevati rispetto agli altri lavoratori e i datori di lavoro sono resistenti ad assumerle: parlano di paura e incertezza rispetto alle loro capacità, competenze ed esperienze lavorative; e spesso le considerano prive di autonomia e potenzialmente poco performanti².

In questo clima di diffidenza, chi deve selezionare tende a valutare le persone con disabilità con punteggi più bassi rispetto alle altre. Questa visione negativa non solo influisce sulle decisioni di assunzione, ma aleggia come uno stigma in grado sia di influenzare la futura prestazione, sia di ostacolare il potenziale sviluppo del lavoratore³. Infatti, quando vengono assunte, queste persone svolgono in genere mansioni routinarie, sono più soggette alla precarietà, hanno maggiore probabilità di sperimentare livelli crescenti di stress⁴, di essere isolate, e di non crescere professionalmente. Si innesta un circolo vizioso che funge da profezia che si auto-avvera.

SI ASSUME PER OBBLIGO

Secundo una recente indagine dell'Istat⁵, il grado di adozione delle politiche e delle pratiche sul tema della disabilità risulta ancora basso, malgrado in Italia sia obbligatoria l'assunzione delle persone con disabilità (almeno per le aziende con più di 50 dipendenti). Una ricerca condotta tra il 2017 e il 2018 dall'Osservatorio



Diversity, Inclusion & Smart working di SDA Bocconi School of Management⁶ mostra che la legge 68/99 «Norme per il diritto al lavoro dei disabili» è vissuta dai datori di lavoro come un mero obbligo da espletare. La disabilità è vista come un tema da trattare separatamente rispetto alla classica gestione del personale⁷, con uno sforzo organizzativo elevato e, tutto sommato, pochi benefici percepiti per l'organizzazione.

In un contesto come quello italiano, culturalmente plasmato dall'obbligo legislativo, non mancano esperienze positive volte a gestire il tema in un'ottica di ascolto delle differenze, al di là del quadro normativo. Tali esperienze riguardano sia azioni mirate di recruiting e selezione, sia azioni volte all'inserimento della persona nell'ambiente di lavoro, anche mediante l'aiuto di un tutor (interno e/o esterno). Inoltre, non mancano progetti mirati a sensibilizzare i colleghi e a promuovere l'accessibilità delle strutture. Tuttavia, dalla ricerca emerge che la riuscita dell'inserimento sembra determinata soprattutto da fattori persona-

* *Simona Cuomo* è Associate Professor of Practice di Leadership, Organization & Human Resources e Coordinatrice dell'Osservatorio Diversity, Inclusion & Smart working presso SDA Bocconi. *Zenia Simonella* è Postdoc Research Fellow presso il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università Bicocca di Milano e Fellow presso SDA Bocconi.

li (motivazioni e capacità della persona che «ha fatto i conti con la propria disabilità», ossia ha superato il *minority stress*) e contingenti (un buon capo, i colleghi sensibili), mentre gli sforzi di HR e dell'organizzazione nel suo complesso rimangono in ombra. L'assenza di una strategia complessiva implica l'assenza di una progettazione incisiva; la mancanza di una progettazione di medio-lungo periodo non comporta la presa in carico del ciclo di vita professionale complessivo della persona, alimentando la ricerca di soluzioni tattiche alle problematiche emergenti del «giorno per giorno». Questa carenza organizzativa lascia spazio alla personalizzazione («ogni caso è a sé») e all'improvvisazione; ma l'approccio tattico, pur avendo dei risvolti efficaci nel breve periodo, mette a rischio il futuro della vita professionale della persona. Questo si riflette in tutti i passaggi del ciclo HR e in maniera rilevante nella valutazione della performance e nel percorso di sviluppo del lavoratore, quasi totalmente assente.

Questi risultati mettono in evidenza che le imprese, da un lato, non sono ancora ben equipaggiate in termini di conoscenze, competenze e prassi organizzative per gestire il tema strategicamente; dall'altro, non riescono a generare apprendimento organizzativo rielaborando e capitalizzando le singole esperienze.

Altri studi mostrano che ci sono sforzi crescenti per apportare modifiche strutturali all'ambiente di lavoro per favorire l'inserimento; tuttavia, poche azioni sono volte allo sviluppo e all'inclusione dei dipendenti con disabilità che vadano oltre l'ambito tecnologico ed ergonomico⁸, concentrandosi invece di più sugli aspetti culturali.

IL MITO DELLA PRODUTTIVITÀ

Anche nelle imprese che si dichiarano più attente all'inclusione delle persone con disabilità, e che si impegnano in un loro inserimento, è presente un vincolo culturale che depotenzia le pratiche e le politiche messe in atto: si tratta del «mito della produttività», ossia quella convinzione in base alla quale si sostiene di non fare differenze di trattamento tra i lavoratori purché ognuno sia in grado di garantire una certa performance. Estremizzando, se una persona con una certa disabilità fosse in grado di generare lo stesso risultato di una persona in buona salute (ovviamente a parità di ruolo, anzianità ecc.) l'organizzazione non farebbe differenze. Il mito della produttività lascia spazio al «paradosso dell'uguaglianza», per il quale tutti i lavoratori sono uguali, e sono valutati allo stesso modo anche in

presenza di situazioni che meriterebbero una riflessione a sé. Tutto ciò condiziona l'approccio gestionale e le pratiche organizzative che favoriscono l'inclusione. In particolare, se come abbiamo precedentemente evidenziato esistono situazioni positive nelle fasi di reclutamento, selezione e inserimento, ciò non riguarda il processo di valutazione delle persone: qui, l'assenza di flessibilità esacerba le differenze e aumenta la percezione di esclusione delle persone con disabilità.

Si è così creata una gerarchia tra le diverse disabilità: vengono preferite quelle fisiche, poi quelle percettive, difficilmente ci si accosta a quelle cognitive e psichiche, se non con progetti speciali o creando imprese o divisioni di imprese *ad hoc*⁹; oppure, si costruiscono delle mansioni in cui la disabilità è fonte di efficienza e genera una performance addirittura superiore agli altri lavoratori.

Inoltre, le imprese ricercano per lo più lavoratori con disabilità laureati e con caratteri socievoli; potremmo parlare di una «guerra dei talenti» fra le persone con disabilità. Questo approccio lascia intendere tra le righe che si preferisce la disabilità che più si avvicina alla normalità.

D'altro canto, dopo l'inserimento le persone con disabilità vengono escluse dai percorsi di sviluppo. Quando l'organizzazione assume per obbligo e, quindi,

non ha aspettative e fiducia nella crescita del lavoratore, quest'ultimo perde la motivazione e pertanto il lavoro finisce per diventare prima una routine e, nel lungo periodo, una forma di parcheggio.

Uno dei problemi principali di questa antinomia della performance (o super performanti o senza performance) è innanzitutto la mancanza di conoscenza della differenza tra le diverse forme di disabilità (e la possibilità di una loro intersezione) che impedisce di trovare soluzioni specifiche per favorire l'integrazione del singolo individuo nel contesto lavorativo. In ogni caso, l'impiego nel mondo del lavoro sembra avere un ruolo fondamentale nel determinare il benessere delle persone con disabilità poiché l'indipendenza economica e psicologica porta a un miglioramento della qualità di vita consentendo loro, tra l'altro, di affidarsi in misura minore alle risorse statali e quindi di contribuire maggiormente alla società come lavoratori¹⁰.

L'«ACCOMODAMENTO RAGIONEVOLE»

Quando si parla di disabilità nelle organizzazioni ci si riferisce ormai al cosiddetto «accomodamento ragionevole»: «Employers shall take appropriate measures, where needed in a particular case, to enable a



person with a disability to have access to, participate in, or advance in employment, or to undergo training, unless such measures would impose a disproportionate burden on the employer. This burden shall not be disproportionate when it is sufficiently remedied by measures existing within the framework of the disability policy of the Member State concerned»¹¹.

La parola chiave è «appropriate», tradotta in italiano con il termine «ragionevole»: l'organizzazione deve predisporre misure appropriate che non comportino però un costo sproporzionato per l'organizzazione che deve accogliere la persona con disabilità. In particolare, si tratta di lavorare:

- sulle barriere architettoniche (ascensori/scale, ergonomia delle postazioni) e sugli strumenti tecnologici che favoriscono la comunicazione (interpreti, materiale informativo);
- su aspetti legati all'organizzazione del lavoro come l'attenzione alla scelta della mansione, la distribuzione del carico di lavoro/ore, l'individuazione del gruppo di lavoro;
- sull'adattamento della scheda di valutazione;
- sulla flessibilità spazio-temporale;
- sugli aspetti legati alla cultura che comportano azioni di sensibilizzazione, formazione, accompagnamento.

Nel momento in cui viene progettato l'accomodamento è necessario chiedersi se funzioni, se soddisfisi i bisogni della persona, se generi costi sostenibili, se crei problemi agli altri lavoratori. Tuttavia, come emerge dalla nostra ricerca¹², l'accomodamento da apportare viene visto ancora come troppo oneroso per l'organizzazione, soprattutto quando riguarda aspetti quali il clima e la cultura aziendale.

COME FAVORIRE L'INCLUSIONE

La presenza di un clima pregiudizievole e spesso ostile, ossia non aperto alla libera espressione del sé, la costruzione di una struttura organizzativa rigida, ossia caratterizzata da centralizzazione, forte standardizzazione dei processi e spersonalizzazione, una leadership «tossica», ossia fortemente orientata al controllo e non aperta all'inclusione, sono elementi che ostacolano la capacità di rispondere ai bisogni dei singoli lavoratori con disabilità.

All'opposto, il grado di conoscenza della disabilità e una valutazione corretta dei costi di accomodamento, la progettazione e la struttura del posto di lavoro, lo stile di leadership del responsabile e il grado di socializzazione con i colleghi, il clima organizzativo aperto alla libera espressione del sé, sono le principali aree in cui si gioca la partita dell'inclusione¹³.

In particolare, è necessario rendere l'organizzazione flessibile, dotandola di presidi organizzativi e di un insieme di pratiche specificamente pensate per l'accoglienza e lo sviluppo delle persone con disabilità (Tabella 1).

In primo luogo, è importante svolgere un'analisi *ex ante* delle posizioni e delle mansioni (compresa una loro eventuale parcellizzazione e codifica) per favorire il corretto *match*. Una volta stabilito il fabbisogno organizzativo, è fondamentale per l'azienda massimizzare il bacino di reclutamento avviando accordi con società specializzate e ampliando i canali per raggiungere la domanda.

In secondo luogo, le politiche di recruiting e selezione dovrebbero prevedere la revisione degli annunci, la predisposizione del materiale informativo in format diversi, la costruzione di protocolli d'intervista non rigidi, una particolare attenzione al luogo fisico

Tabella 1 - I fattori ostacolanti e abilitanti l'inclusione

FATTORI OSTACOLANTI	FATTORI ABILITANTI
Clima ostile	Clima accogliente sul tema della diversità
Leadership «tossica»	Modello di leadership inclusiva
Struttura gerarchica centralizzata	Cultura organizzativa incentrata sui valori della diversità e dell'inclusione
Standardizzazione dei processi e spersonalizzazione dei rapporti sociali	Gestione del personale attenta alla diversità e ai diversi casi di disabilità
Sistema aziendale rigido	Accomodamento ragionevole
Assenza di un presidio	Capacità di fare rete sul territorio e di sensibilizzare la filiera
Assenza di visione strategica	
Nessun coinvolgimento del management	
Scarsa presenza di prassi o politiche ad hoc per favorire l'inclusione	

- Fattori che inibiscono la risposta ai bisogni dei singoli
- Fattori che inibiscono la realizzazione di casi di successo interni all'azienda

dove si svolgerà la selezione, o alle modalità con cui si svolgerà, nel caso di uso di piattaforme o di particolari tecnologie; l'attivazione di reti sul territorio con i diversi attori, la partecipazione a eventi con le università. Le politiche di inserimento possono richiedere la presenza di un tutor, la formazione per il capo diretto e il gruppo di lavoro, la calendarizzazione di colloqui di monitoraggio, il mantenimento dei contatti con la famiglia. Le pratiche di sviluppo/promozione richiedono una riflessione circa l'arricchimento della mansione, la costruzione di schede di valutazione

specifiche, la definizione di percorsi di formazione e programmi di mentoring.

Questo corpus di pratiche nel suo insieme sottolinea l'impegno e il sostegno organizzativo nei confronti della disabilità e diventa preconditione, ma, nello stesso tempo, favorisce la costruzione di un clima inclusivo. La percezione di un clima inclusivo riduce gli effetti della discriminazione percepita dai dipendenti con disabilità¹⁴, evitando sia l'uso della strategia di *covering*, laddove possibile, sia l'aumento dello «stress da minoranza»¹⁵.

¹ Il lavoro che ha dato il via a questo filone di studi è quello di D.L. Stone, A. Colella, «A Model of Factors Affecting the Treatment of Disabled Individuals in Organizations», *The Academy of Management Review*, 21(2), 1996, pp. 352-401.

² W.A. Erickson, S. von Schrader, S.M. Bruyère, S.A. VanLooy, D.S. Matteson, «Disability-Inclusive Employer Practices and Hiring of Individuals with Disabilities», *Rehabilitation Research, Policy, and Education*, 28(4), 2014, pp. 309-328.

³ A.J. Colella, S.M. Bruyère, «Disability and Employment: New Directions for Industrial and Organizational Psychology», in S. Zedeck (a cura di), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1. Building and Developing the Organization, 2011, pp. 473-503.

⁴ H.I. Meyer, «Minority Stress and Mental Health in Gay Men», *Journal of Health and Social Behavior*, 36(1), 1995, pp. 38-56.

⁵ «Il diversity management per le diversità LGBT+ e le azioni per rendere gli ambienti di lavoro più inclusivi», Istat, 2020.

⁶ Questo paragrafo riprende i risultati della ricerca di S. Cuomo, Z. Simonella (a cura di), «Analisi di carattere organizzativo e studio di un campione di imprese medio-grandi sulla gestione della disabilità», 2018. Nell'ambito di questo studio sono stati intervistati 30 direttori del personale di aziende medio-grandi particolarmente sensibili ai temi della diversità e dell'inclusione.

⁷ S. Cuomo, Z. Simonella, «Disabilità e organizzazioni. L'esperienza di Jobmetoo», *Economia&Management*, 3/2015, pp. 34-41.

⁸ T. Fujimoto, R. Rentschler, H. Le, D. Edwards, C.E.J. Härtel, «Lessons Learned from Community Organizations: Inclusion of People with Disabilities and Others», *British Journal of management*, 25(3), 2014, pp. 518-537.

⁹ D. Hendricks, «Employment and Adults with Autism Spectrum Disorders: Challenges and Strategies for Success», *Journal of Vocational Rehabilitation*, 32, 2010, pp. 125-134.

¹⁰ Direttiva 2000/78/EC, art 5.

¹¹ Cuomo, Simonella (a cura di), op. cit.

¹² M. Kulkarni, M.L. Lengnick-Hall, «Obstacles to Success in the Workplace for People with Disabilities: A review and Research Agenda», *Human Resource Development Review*, 13(2), 2014, pp. 158-180.

¹³ L.A. Snyder, J.S. Carmichael, L.V. Blackwell, J.N. Cleveland, G.C. Thornton, «Perceptions of Discrimination and Justice Among Employees with Disabilities», *Employ Respons Rights Journal*, 22, 2010, pp. 5-19.

¹⁴ R. DeJordy, «Just Passing Through: Stigma, Passing, and Identity Decoupling in the Workplace», *Group and Organization Management*, 33(5), 2008, pp. 504-531.

IN SINTESI

- In Italia il grado di adozione di politiche e pratiche sul tema della disabilità risulta ancora basso. I pochi casi di successo sono determinati più da fattori personali (le motivazioni dei singoli) e contingenti (un buon capo, i colleghi sensibili), che dagli sforzi sistemici di HR e organizzazioni. Questo mostra come le imprese non siano né equipaggiate in termini di conoscenze e competenze per gestire il tema della disabilità, né riescano a capitalizzare le singole esperienze positive.
- Anche nelle imprese più attente all'inclusione delle persone con disabilità perdura il «mito della produttività», creando di fatto una gerarchia tra le diverse disabilità e preferendo quella più performante e che più si avvicina alla normalità.
- Ogni organizzazione deve predisporre misure appropriate per includere la persona con disabilità. In particolare, si tratta di ridurre le barriere architettoniche e favorire una migliore comunicazione; prestare attenzione alla scelta della mansione e alla distribuzione del carico di lavoro/ore; modificare, laddove necessario, le schede di valutazione; migliorare gli aspetti legati alla cultura che comportano azioni di sensibilizzazione, formazione, accompagnamento.