



**Università degli Studi di Torino**

**DIPARTIMENTO DI PSICOLOGIA**

Corso di Laurea Magistrale in Psicologia del Lavoro e del Benessere nelle  
Organizzazioni

Tesi di Laurea Magistrale

# **Disabilità e mondo del lavoro a confronto**

## **Una mappa da percorrere, una rete da costruire**

Marianna Dell' Abadia

Prof. Claudio Giovanni Cortese

**Matricola**      768561

**A. A. 2018/2019**

INTRODUZIONE.....	2
CAPITOLO 1 .....	4
LA DIVERSITA' NEL MONDO DEL LAVORO.....	4
1.1 Diversità: evoluzione di un costrutto .....	4
1.2 La gestione della diversità: il <i>Diversity management</i> .....	6
1.3 La diversità paga? Il dibattito sulla gestione della diversità in azienda.....	9
1.4 <i>Diversity&amp;Inclusion</i> : il ruolo sociale della gestione della diversità nelle organizzazioni.....	11
1.4.1 <i>Un framework multilivello: il Social Responsible Diversity         Management</i> .....	14
1.4.2 <i>Diversità: un mondo poco approfondito</i> .....	17
1.5 La disabilità: una diversità a sé stante.....	18
CAPITOLO 2 .....	27
LA DISABILITA' NEL MONDO DEL LAVORO .27	
2.1 Il contesto socioeconomico .....	27
2.2 Disabilità: Evoluzione di un concetto .....	29
2.2.1 L'evoluzione dei modelli di disabilità.....	30
2.3 La disabilità e mondo del lavoro a confronto .....	34
2.3.1 La normativa internazionale .....	35
2.3.2 La normativa italiana .....	36
2.3.3 Le difficoltà nell'inserimento.....	38
2.3.4. L'importanza del lavoro per le persone con disabilità.....	42
2.4 La caratteristica inclusiva del lavoro: un concetto in evoluzione .....	45
2.5 Il Disability Management.....	49
2.5.1. L'evoluzione del Disability Management.....	50
2.5.2. Il Disability Management in Italia .....	54
2.5.3. Il Disability Manager .....	56
CAPITOLO 3 .....	59
GLI ATTORI IN CAMPO: UNA RETE SOCIALE59	
3.1 Una ricerca sui professionisti della disabilità .....	59
3.1.1. La ricerca.....	62
I risultati .....	63
<i>Riflessione conclusiva</i> .....	71
CONCLUSIONE .....	72

## INTRODUZIONE

*“Se si guarda alle diversità senza cogliere che nella differenza specifica ed unica di ogni singolo individuo (genetica, di etnia, di cultura, di lingua, di religione, dei tempi di apprendimento, degli stili cognitivi) riposa la naturalità della condizione umana, e che anche ciò che più spaventa (il deficit, la malattia, l’alienazione) non vi dimora come “opposto” o come “fuori norma” ma come condizione ontologica costitutiva, difficilmente si potranno valorizzare le diversità”.*

(Mura & Zurru, 2013)

La nostra società è in continuo mutamento.

Qualsiasi cosa affermi la politica odierna, fatta di nazionalismi, lotte intestine, diritti umani non rispettati, l’umanità non funziona come vorrebbero farci credere: continuiamo ad evolverci grazie alla diversità che ci attira verso gli altri, che ci dà un vantaggio genetico e sociale, ma, soprattutto, culturale.

Il mondo attorno a noi continua a evolversi e ad accogliere sempre più rappresentanti di diversità: persone con orientamenti sessuali, etnie, fisicità differenti.

Si comincia ad intuire la ricchezza della *diversity* anche nelle organizzazioni italiane e si parla del valore di una categoria di persone che spesso è relegata all’assistenzialismo: le persone con disabilità.

Il diffondersi del *Disability Management* e l’introduzione della figura di *Disability Manager* presso realtà aziendali e istituzionali stanno attirando l’attenzione su lavoratori che non erano mai stati pienamente accolti nell’ambiente di lavoro, né mai pienamente valorizzati.

Dalla vita privata alla vita lavorativa, la persona con disabilità è un componente attivo della società, come tale si riconosce e deve essere riconosciuto.

Nella costituzione di un'identità del sé e di un'identità sociale è innegabile il ruolo del lavoro.

Identità che si costruisce anche attraverso la rappresentazione e la narrazione della disabilità: nonostante una grave sotto rappresentazione nei media – i protagonisti con disabilità rappresentavano solo il 2.7% dei ruoli parlanti nei migliori film di Hollywood negli ultimi 10 anni (Smith, Choueiti, & Pieper, 2016), l'ambiente artistico è ricco di spunti. Negli ultimi anni, prodotti televisivi come *Atypical* e *Speechless* hanno unito addetti ai lavori e critici nell'apprezzamento di opere che non solo rappresentano la disabilità in modo veritiero e non (troppo) edulcorato, ma si raccontano in modalità accattivanti e non convenzionali.

Parlando delle persone con disabilità e mondo del lavoro, dunque, abbiamo mondi diversi: da un lato persone “che non possono lavorare”, dall'altro aziende che devono assolvere all'obbligo di legge.

Fortunatamente, la società, anche italiana, sta cambiando. Realtà sempre più differenziate stanno abbracciando il mondo della disabilità e i suoi abitanti in un approccio motivazionale, attivo, e stanno cambiando con loro la percezione del lavoratore con disabilità.

Attraverso un *excursus* storico e culturale, vedremo come la percezione della diversità, e poi della disabilità, è cambiata da un punto di vista sociale e organizzativo, mostrando le potenzialità che un Altro punto di vista porta all'azienda.

Inoltre, gli attori che partecipano a questo cambiamento sono molteplici, e stanno aumentando: dal ruolo sociale delle associazioni, alle agenzie del lavoro, dagli enti formativi ai servizi pubblici e sanitari, fino alla creazione di aziende ad hoc per l'inserimento lavorativo di persone di Categoria Protetta, vedremo il vissuto delle persone con disabilità alla ricerca di un orientamento e di un lavoro.

## CAPITOLO 1

### LA DIVERSITA' NEL MONDO DEL LAVORO

#### 1.1 Diversità: evoluzione di un costrutto

La diversità, nel contesto della specie umana, è stata la fonte della sua proliferazione. Ha fatto sempre parte della società, garantisce un vantaggio evolutivo ma deve rientrare in determinati parametri, che peraltro cambiano nel corso del tempo, per essere accettata.

Ma che cosa venga denominata come “diversità”, è un dibattito in continua evoluzione.

La diversità è il grado delle differenze umane di base all'interno una determinata popolazione (Certo, 1997); ogni individuo è una combinazione unica di differenze, a dispetto di apparenti somiglianze (Cockrell, Placier, Cockrell, & Middleton, 1999).

Sotto il concetto “diversità” sottostanno tutte le differenze riscontrabili nell'essere umano, visibili e non visibili (Kandola & Fullerton, 1994); ha tendenzialmente una connotazione neutra, tutt'al più positiva (mentre la discriminazione è riconoscere l'Altro da sé, e agire in modo ingiusto sulla base di stereotipi e pregiudizi (Certo, 1997)).

Raccoglie sotto di sé le caratteristiche di una società in continuo mutamento, e per questo le concezioni di tale concetto si sono evolute negli anni: dal considerare dapprima solo diversità di genere, etnia e età, ad una visione sfaccettata e prismatica della natura umana (Briante & Negri, 2010)

Osserviamo alcune definizioni in modo più approfondito.

La diversità, per Loden e Rosener (1991) può avere una dimensione primaria e una secondaria. Quelle primarie sono quelle riconosciute come parte innata dell'essere umano, non modificabili: l'età, il genere, l'origine etnica, capacità mentali e fisiche, la razza, l'orientamento sessuale.

Le dimensioni secondarie sono invece tutti quelle caratteristiche che la persona acquisisce durante l'arco della propria vita, e che dipendono fortemente dai contesti di vita, dalla cultura di riferimento, dalle variabili ambientali: l'educazione acquisita, il contesto familiare, la localizzazione geografica, la religione, il reddito, l'esperienza lavorativa.

Simons-Welburn (1991) definisce le caratteristiche della diversità in 4 aree: personalità, caratteristiche interne, caratteristiche esterne (come la cultura, la nazionalità, la religione, la situazione familiare) e caratteristiche organizzative (ruolo, posizionamento, il gruppo di lavoro):

- La personalità è un insieme di tratti distintivi e caratteristiche comuni o opposte agli individui. Le differenze individuali sono fattori che differenziano una persona da un'altra (Moorhead & Griffin, 1989) Ma, alla fine, la personalità è l'insieme di tutte le decisioni che prendiamo durante l'arco della vita, e si compone di tratti, competenze e capacità.
- Le caratteristiche interne, che formano la maggior parte dei valori e dei principi di ognuno di noi, consistono nel genere, nella provenienza etnica, nell'intelligenza, nell'orientamento sessuale, ecc. .
- Le caratteristiche esterne consistono nella cultura, la nazionalità, la religione, la situazione familiare. Le interazioni fra diverse culture e la globalizzazione unisce persone che spesso hanno pattern diversi di comportamento e credenze, e questo contribuisce ad arricchire ed ampliare la visione del mondo.
- Le caratteristiche organizzative infine, si riferiscono a ciò che definisce un ruolo organizzativo per un determinato individuo.

Anche in questo setting teorico, come in quello precedente, emerge il ruolo del

lavoro, e di come la persona si riferisce ad esso e in funzione di esso. L'organizzazione è la combinazione sistematica di persone, unite per svolgere uno specifico compito (Robbins & Coulter, 1996). Persone, che hanno differenti caratteristiche, lavorano insieme e condividono la vita quotidiana nell'organizzazione. Affinché un ruolo organizzativo esista e abbia un significato per ogni individuo, esso deve incorporare:

- obiettivi verificabili, nell'ambito di un *planning* superiore;
- una visione chiara dei suddetti obiettivi, e delle attività da svolgere;
- la conoscenza di un'area di discrezionalità o autorità, così da sapere cosa si può o non si può fare per raggiungere l'obiettivo.

Come gli individui, le organizzazioni hanno valori e norme che influenzano inevitabilmente il comportamento di coloro che ci lavorano. Una delle maggiori cause di conflitto in organizzazione è quella di non conoscere o capire il proprio ruolo e i propri compiti, così come quelli dei propri collaboratori.

Sono considerate caratteristiche organizzative il ruolo (all'interno del tessuto aziendale, spesso in una visione gerarchica), il posizionamento (rispetto ad una determinata area o divisione, sotto un'autorità e con mansioni definite) e il gruppo di lavoro (inteso come insieme di lavoratori uniti per il medesimo scopo o obiettivo, che condividono *skills* comuni e che spesso agisce collettivamente per proteggere e promuovere i propri interessi).

La diversità può, dunque, essere un termine ombrello, purché riesca a rappresentare al suo interno ogni tipo di alterità, derivata da ogni tipo di classificatore od etichetta.

## **1.2 La gestione della diversità: il *Diversity management***

La comprensione della diversità sul luogo di lavoro si evolve dal 1970, quando il termine veniva utilizzato soprattutto per riferirsi alle minoranze in organizzazione, etniche e di genere. Per molto tempo era comune credere che per incrementare la *diversity* bastasse aumentare la rappresentanza nazionale, etnica o di genere; che fosse una questione di assunzione e *retention* di persone appartenenti a cosiddetti

“gruppi identitari” sottorappresentati (Keil, et al., 2007).

Nel 1974 e 1975 il governo mise le compagnie sotto pressione affinché assumessero più minoranze e donne, e dessero loro maggiori possibilità di salire nelle gerarchie aziendali.

In *Workforce 2000* (Johnston & Packer) nel 1987, emergeva ormai una società, quella americana, che stava cambiando nella sua composizione, così come nella forza lavoro; negli anni '90 comincia a diffondersi anche in Europa, dove anche lì ci si trova di fronte ad un cambiamento culturale e sociale simile.

La diversificazione del mercato del lavoro avviene dunque non per il riconoscimento di un qualche valore aggiunto, ma viene subito, come segno dei tempi e di una società in evoluzione.

Trevor (1997) analizza il processo storico di evoluzione delle politiche di *diversity*, composto da tre fasi:

- 1950-1970: *età della disuguaglianza*. Le comunità erano tendenzialmente omogenee e la tolleranza di eventuali “discostamenti” dalla “norma”, dovuti a differenze di etnia, genere, abilità fisiche e cultura, era minima.
- 1970-2000: *età dell'uguaglianza*. La promulgazione di una serie di leggi e l'intervento delle istituzioni segna una fase di cambiamento, in cui il management comincia a comprendere gli effetti negativi della discriminazione sul luogo di lavoro. L'exasperazione del principio di “imparzialità legislativa”, però, non consentiva un'adeguata considerazione delle differenze individuali.
- 2000 in poi: *età dell'equità*. Attraverso l'equità, si possono riconoscere e quindi valorizzare le differenze ed è alla base di un ambiente lavorativo che mira a creare le condizioni necessarie a sviluppare le potenzialità ad ogni livello.

Generalmente, con “diversity” ci si riferisce a tutte le politiche e le pratiche che mirano all'inclusione di persone considerate appartenenti a un gruppo, secondo criteri culturali e sociali, differente rispetto a quello tradizionalmente considerato la



“norma” (Herring, 2009). Più precisamente, la gestione della *diversity* mira a creare una cultura inclusiva che valorizzi e metta in campo i talenti di tutti i membri che vi contribuiscono, o che lo faranno in futuro.

Secondo Briante e Negri (2010):

*il DM è un approccio teorico-pratico che si propone di:*

- *indagare i processi che, nei contesti lavorativi, generano conflitti sulla base della percezione della reciproca diversità fra le persone;*
- *intervenire per modificare gli effetti indesiderati di tali processi sulla produttività, il clima di gruppo e il benessere lavorativo;*
- *potenziare i comportamenti creativi e innovativi dei gruppi diversificati, che generano profitto e benessere.*

Il *Diversity Management* è inoltre attento al *mindset* organizzativo e al clima di un'organizzazione, ma soprattutto alle differenti prospettive che le persone portano nell'organizzazione: prospettive che derivano da etnia, stili lavorativi, disabilità e altre differenze interne ad ogni individuo (Reichenberg, 2001) .

È una strategia di gestione HR il cui obiettivo è portare e sviluppare un ambiente di lavoro costruttivo, nel rispetto delle differenze individuali dei collaboratori. Il DM dovrebbe incoraggiare i collaboratori a sentirsi a proprio agio nella diversità in azienda, imparando ad apprezzare le differenze riscontrabili nel genere, nell'etnia, nell'intelligenza, nell'orientamento sessuale, nella cultura, nella nazionalità, nella religione.

Torrington e Hall (1997)propongono alcune delle caratteristiche che l'approccio alla diversità dovrebbe avere:

- non imposto dall'esterno, ma guidati dai valori interni;
- focalizzato sull'individuo piuttosto che sui gruppi;

- focalizzato sulla cultura organizzativa nel suo insieme;
- responsabilizzante di tutta l'organizzazione, e non solo di una particolare funzione HR.

Kirton e Greene (2010) descrivono il DM come la valorizzazione delle differenze individuali del lavoratore e della capacità di trarne vantaggi, a livello culturale e aziendale.

Kandola e Fullerton (1994) spiegano che parlare di *diversity* significa accogliere e gestire opportunamente le differenze che le persone portano sul luogo di lavoro, rendendole una risorsa e contribuendo alla crescita dell'efficacia e l'efficienza lavorativa. Affermano che "le persone sono diverse l'una dall'altra in molti modi. Valorizzare la diversità significa imparare, comprendere e apprezzare queste differenze e progettare un luogo di lavoro che sviluppi questi valori e crei un ambiente motivante e accogliente".

Inoltre, avendo puntato l'attenzione sulle diversità visibili e non visibili, sottolineano come non basti lavorare solo sugli aspetti più evidenti della *diversity*, ma che al contrario si debba svolgere un'analisi approfondita dei contesti lavorativi e creare un ambiente davvero in grado di valorizzare ogni singolo contributo ad ogni livello.

### **1.3 La diversità paga? Il dibattito sulla gestione della diversità in azienda**

È provato che un ambiente organizzativo inclusivo amplia le prospettive degli impiegati, rafforzi i team di lavoro e metta a disposizione maggiori risorse per la risoluzione di problemi (Cox, 2001). Il conflitto creativo che ne consegue porterebbe ad un'analisi più approfondita delle richieste, ad ambienti più intellettualmente stimolanti e a migliori soluzioni per i problemi organizzativi (Gurin, Nagda, & Lopez, 2004). Williams e O'Reilly (1998) e DiTomaso e colleghi (2007) confermano come politiche di *diversity* aumentino la creatività e la qualità del prodotto del gruppo di lavoro. Inoltre, l'impegno in attività di *Diversity&Inclusion* delle aziende viene percepito da una larga parte di mercato

(circa l'80%). Le percezioni in merito all'inclusione di un brand alimentano *reputation, trust, loyalty* che a loro volta supportano la crescita aziendale (Diversity Brand summit, 2018).

Grazie a questi vantaggi competitivi riconosciuti, sempre più aziende si affidano ad una forza lavoro eterogenea per aumentare i propri profitti e migliorare l'ambiente di lavoro (Florida & Gary, 2001) (Florida & Gates, Technology and Tolerance: Diversity and High-Tech Growth, 2002) (Ryan, Hawdon, & Branick, 2002).

I critici, d'altro canto, sono scettici sui reali benefici che la diversità porterebbe sul luogo di lavoro (Tsui, Egan, & O'Reilly, 1992) (Whitaker, 1996) (Skerry, 2002) (Rothman, Lipset, & Nevitte, Does Enrollment Diversity Improve University Education?, 2003) (Rothman, Lipset, & Nevitte, Racial Diversity Reconsidered, 2003). La teoria che vede la *diversity* come "perdita di processo", dal modello di Steiner (1972) afferma che la diversità arrecerebbe costi potenzialmente significativi, sottolineando come la differenza etnica o di genere, ad esempio, siano spesso generatori di conflitto, specie di conflitti dalla grande ricaduta emotiva nel team di collaboratori (Skerry, 2002). I membri di categorie sociali differenti tendono ad osservarsi l'un l'altro attraverso le lenti distorte degli stereotipi categoriali, e questi *bias* diminuiscono l'efficacia dell'interazione nel gruppo (Williams & O'Reilly, 1998). Tsui e colleghi (Tsui, Egan, & O'Reilly, 1992) aggiungono che la diversità diminuisce la coesione di gruppo, che porta ad un incremento di assenteismo e *turn over*. Inoltre, una maggiore diversità potrebbe essere associata ad una più bassa qualità del lavoro in quanto, per amore di essa, si potrebbero far ricoprire ruoli a lavoratori non abbastanza qualificati (Rothman, Lipset, & Nevitte, Racial Diversity Reconsidered, 2003).

Per queste ragioni gli scettici mettono in dubbio il reale impatto di programmi di *diversity*, specie sui collaboratori e ai livelli inferiori dell'azienda.

Eppure, è possibile che la gestione della diversità osservi un duplice riscontro: che possa essere sia una risorsa per l'organizzazione sia un costo a livello di funzionalità dei team di lavoro. DiTomaso e colleghi (2007) fanno notare che generalmente

l'eterogeneità all'interno di qualunque categoria sociale oggetto di studio, contribuisce a generare conflitto, a ridurre la comunicazione e ad abbassare la qualità della performance, ma allo stesso tempo contribuisce ad aumentare la rete di contatti sociali e delle fonti di informazione, la creatività e l'innovazione. Questo suggerisce che la diversità potrebbe influenzare positivamente la produttività, ma negativamente i processi interni del team di lavoro. Questo potrebbe avvenire in quanto gruppi diversi potrebbero essere portati a scontrarsi, secondo teorie sociali più che note (Tajfel & Turner, 1986), ma il conflitto li costringerebbe a non adottare soluzioni facili e comuni tra gruppi più omogenei. La diversità porterebbe allo scontro di idee differenti, e dunque a maggiore creatività e un maggior numero di possibili soluzioni ai problemi. Di contro, l'omogeneità porta ad una maggiore coesione, ma a una minore capacità di adattabilità e innovazione.

Herring (Herring, 2009) esamina l'impatto della diversità (di genere e etnica) sulla performance lavorativa da entrambe le prospettive, considerando anche la terza opzione, e cioè che più aumenta l'eterogeneità del gruppo di lavoro, maggiore è il conflitto interno e, contemporaneamente, più è migliore la performance. Analizzando un campione di aziende profit sul territorio americano, riscontra che la diversità è associata ad un aumento delle vendite e dei clienti, ad un incremento della propria quota di mercato e dei propri guadagni relativi. I risultati confermano come una forza lavoro differenziata faccia bene al business, valorizzando l'investimento sulle politiche di *diversity* e dando spazio a nuove possibilità di guadagno.

#### **1.4 Diversity&Inclusion: il ruolo sociale della gestione della diversità nelle organizzazioni**

L'approccio alla "Diversità" rimane quindi sfaccettata, in quanto riflette la molteplicità di significati presenti in letteratura.

Il concetto di *diversità* era stato originariamente creato per giustificare una

maggior inclusione di persone tradizionalmente escluse da scuole, università, industrie e istituzioni, raccontando la storia di gruppi soggetti a particolari politiche di supporto e protezione, dove la differenza di etnia e genere erano il punto focale; ma, mentre le azioni positive e le pari opportunità sono spesso istituzioni pubbliche e affrontano tematiche di ordine pubblico e diritto privato, ad oggi la gestione della diversità come tecnica manageriale ha principalmente come obiettivi dichiarati (oltre a quelli etici) il miglioramento delle condizioni di lavoro, l'aumento dell'efficacia e dell'efficienza organizzativa e l'attenzione alle necessità del business aziendale (Gilbert, Stead, & Ivancevich, 1999) (Cuomo & Mapelli, 2007). Non si può negare, però, il ruolo che politiche sociali di pari opportunità e azioni positive abbiano avuto nel mettere le basi di quello che diventerà poi un approccio principalmente manageriale.

Come espongono Ohunakin e colleghi (2019), l'approccio richiama quello delle politiche di EEO (Equal Employment Opportunity) e di AA (Affirmative Action). I programmi di AA rientravano nelle azioni promosse dai movimenti per i diritti civili in USA, chiedendo la fine di discriminazioni culturali ed etniche, mentre in Australia ci si concentrava sulla discriminazione di genere.

Nell'ambito lavorativo, per Konrad e colleghi (Konrad, Prasad, & Pringle, 2006) i programmi di Azioni Positive contemplavano in effetti obiettivi organizzativi per un'adeguata rappresentazione di gruppi storicamente esclusi e proponevano strategie per il raggiungimento degli obiettivi, mentre per Manoharan e colleghi (2014) le politiche per le pari opportunità lavorative (le EEO) erano perlopiù imposte a livello legislativo.

Le *Affirmative Actions*, però, alla fine sono risultate incapaci di creare un vero cambiamento: spesso non hanno conseguito lo scopo primario, ovvero quello di un percorso di integrazione e crescita di gruppi svantaggiati all'interno dell'organizzazione, ma avrebbero creato un clima di ostilità verso il gruppo di maggioranza (Friedman & Davidson, 2001).

Per Ohunakin e colleghi (2019) comunque, il *Diversity Management* condivide la visione di equità e uguaglianza nell'accesso al mondo del lavoro, ma non si limita

a questo: le sue iniziative dovrebbero proporre azioni a livello di *recruitment* e per la promozione e la *retention* dei diversi membri della forza lavoro.

Il ruolo sociale che le politiche di *diversity* ricoprono, all'interno (e all'esterno) dell'azienda sono quindi da sempre oggetto di studio, e spesso ha fatto sorgere delle perplessità. Specie negli Stati Uniti, Regno Unito e Europa del Nord, le politiche di pari opportunità venivano percepite come norme di uguaglianza imposte dall'alto, una sorta di "discriminazione positiva" in quanto esistevano per il solo fatto di riconoscere delle categorie sociali "altre" e bisognose di accoglienza da parte del gruppo maggioritario.

Noon (Noon, 2007) analizza il doppio significato che potrebbe assumere il termine "diversità" nel contesto delle politiche di inclusione: come "valorizzazione delle differenze" oppure "abbattimento delle differenze".

L'approccio di "abbattimento delle differenze" si focalizza sulle differenze individuali e ne valorizza il contributo, differenziato per ognuno dei lavoratori, massimizzando il potenziale individuale.

L'approccio nell'ottica di valorizzazione riconosce, invece, il contributo del lavoratore come il frutto di una appartenenza sociale (ad esempio, l'appartenenza ad un gruppo etnico): supporta il sentimento identitario e lo legittima.

L'appartenenza ad un gruppo etnico, però, in un'ottica di abbattimento delle differenze, si ridurrebbe ad una delle molteplici caratteristiche individuali che ciascuno porta in azienda, senza un reale valore.

Fa notare, inoltre, che il dibattito sulla *diversity* spesso si ferma ai livelli manageriali, dove si dibatte di politiche egualitarie e obiettivi aziendali ma non si coinvolgono i collaboratori. La gestione di politiche e azioni di inclusione hanno sempre fatto parte dei compiti del management, ma la *diversity*, per avere un ruolo di inclusione, deve coinvolgere più livelli aziendali.

Barabino e colleghi (2001) descrivono il *Diversity Management* come

*[...] l'approccio diversificato alla gestione delle risorse umane, finalizzato alla creazione di un ambiente lavorativo inclusivo, in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale e di utilizzarlo come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.*

Da questa definizione emerge il carattere di inclusività delle politiche di *diversity*. L'appartenenza ad un'organizzazione avviene principalmente come un processo di inclusione di alcuni, e di esclusione di altri, in base ad una serie di valori che definiscono l'identità dell'azienda stessa. Tendere dunque all'inclusione, definendo la diversità nei luoghi di lavoro, significa permettere un'"equilibrata partecipazione dei vari soggetti, con tutte le loro diversità" (Cuomo & Mapelli, 2007).

#### *1.4.1 Un framework multilivello: il Social Responsible Diversity Management*

Un approccio che si propone come comprensivo di tutte le diverse "nature" del *diversity management*, viene proposto da Syed e Kramar (2009) con il nome di *Socially Responsible Diversity Management*.

La visione più completa del *diversity management* riconosce il suo potere nel produrre ricadute a livello aziendale, tanto quanto a livello sociale e umano, in quanto frutto di un percorso storico fatto di lotte per il riconoscimento dei diritti con le *affirmative actions* fino ad un approccio aziendale alla diversità.

Eppure, abbiamo visto le limitazioni dei due approcci: le Azioni Positive approcciavano la diversità come un'inevitabile fonte di conflitto da risolvere con politiche poco inclusive e mettevano pressione alle aziende solo in un'ottica di assolvimento degli obblighi dettati dalla legge.

D'altra parte, il *diversity management*, pur avendo un carattere volontaristico da parte dell'azienda, agendo in un'ottica di business, sembra non offrire abbastanza attenzione nella stesura di programmi ad ampio raggio e a lungo termine finalizzati

all'integrazione dei gruppi minoritari.

Il *Socially Responsible Diversity Management* (da ora, SRDM) adotta una prospettiva di natura relazionale, multilivello e pluralistica, coinvolgendo nella partecipazione e nella negoziazione degli obiettivi da raggiungere, tutti i possibili attori; obiettivi di business, accanto a obiettivi sociali.

Esso si avvicina alle tematiche della diversità e delle pari opportunità applicando tre livelli di analisi: un livello macro-nazionale, uno meso-organizzativo e uno micro-individuale. Questi tre livelli coesistono in uno stato di interdipendenza: per questo, devono essere considerati collettivamente, se si mira a giungere ad una comprensione il più possibile realistica dei contesti sociali, organizzativi e per strutturare al meglio degli interventi efficaci.

A un livello macro-nazionale, il framework prende in considerazione lo stato delle policy legali e amministrative in atto per quanto riguarda la gestione delle diversità. Al livello meso-organizzativo, si mira ad implementare modalità di monitoraggio e gestione della diversità all'interno dei gruppi di lavoro formali in azienda. Ad un livello micro-individuale, si considerano le tematiche più salienti legate allo specifico contesto lavorativo con cui i lavoratori si trovano a confrontarsi, complessità che spesso sono attribuibili al carattere di molteplicità e di incontro identitario e culturale.

In un contesto organizzativo come quello attuale, composto da società ricche di eterogeneità di diversa forma e natura, la gestione della diversità deve necessariamente considerare l'importanza rivestita dalle relazioni, sociali e lavorative, nello sviluppare e supportare politiche di inclusione ed equità sociale.

Per riuscirci, è necessario uno sforzo combinato tra azienda e Stato nello sviluppare una narrazione comune, delle tradizioni sociali di accoglienza, di scambio culturale e di inclusione, in diversi contesti: nelle associazioni di lavoratori, negli organi responsabili, come nella politica e i media.

In un'ottica di responsabilità sociale, lo stato deve sviluppare e implementare leggi



comprehensive delle molteplicità di tematiche prese in considerazioni ed efficaci: un approccio completo alla gestione della diversità deve considerare infatti anche le variabili del contesto socio-politico del momento (quali politiche anti-discriminatorie e di rispetto dei diritti civili) e di come esse influenzino l'effettiva (e percepita) possibilità di accedere e restare nel mondo del lavoro per i componenti dei gruppi minoritari.

Il SRDM è un approccio che richiede diverse professionalità: dagli psicologi agli economisti, dai sociologi agli esperti HR.

Grazie al suo carattere sfaccettato, questo approccio potrebbe rivelarsi il più efficace nello sviluppare culture organizzative che siano socialmente inclusive e accoglienti di diversi valori e tradizioni. Le ricerche suggeriscono che l'attuale composizione della forza lavoro potrebbe influenzare i futuri livelli di segregazione minoritaria (Perry, Davis-Blake, & Kulik, 1994): le organizzazioni e i gruppi creati sviluppano un proprio sistema sociale, che si riflette ad un livello sociale più ampio (Hackman, 1991) (Thomas, 1999) e che regole dettate da determinati contesti sociali generalmente si applicano anche all'interno dei gruppi di lavoro in azienda (Gutek, 1990).

Grazie ai diversi contributi di tutti gli attori chiamati in causa, il SRDM potrebbe essere in grado di generare strutture inclusive e metodologie in ambito *diversity management* in grado di creare adeguati livelli di eterogeneità tra tutti i livelli dell'azienda, e quindi di generare inclusione e un networking ricco e complesso.

Ho voluto citare questo modello perché sposa una visione aziendale e una sociale su più fronti. **Il ruolo del lavoro, nel creare connessioni e occasioni di incontro, fino a delineare caratteristiche sociali e ambientali di una intera società, sono raccontate da più fonti, con toni più o meno allarmistici.**

La funzione che svolge nel creare inclusione e integrazione però è forse la più celebrata, in un'ottica di gestione del personale: spesso, nei modelli teorici, si legge la denominazione "Diversity&Inclusion Management", testimone del fatto che

l'approcciarsi alla diversità ormai è molto cambiato nel tempo, e la funzione sociale è sempre più parte del dibattito.

#### 1.4.2 Diversità: un mondo poco approfondito

Eppure, nell'enorme varietà e molteplicità delle diversità caratteristiche dell'essere umano, si può notare come alcune etichette sociali (come l'etnia e il genere) siano state approfondite molto di più rispetto ad altre diversità. Ciò dipende da molteplici fattori.

Come rilevano Tatli e Ozbilgin (2007) che intervistano 285 responsabili *diversity* e *equality* di aziende inglesi, la motivazione più grande nell'applicare politiche di pari opportunità resta la pressione legale. Per questo, le categorie comprese nelle suddette politiche sono quelle più rappresentate ad un livello legale:

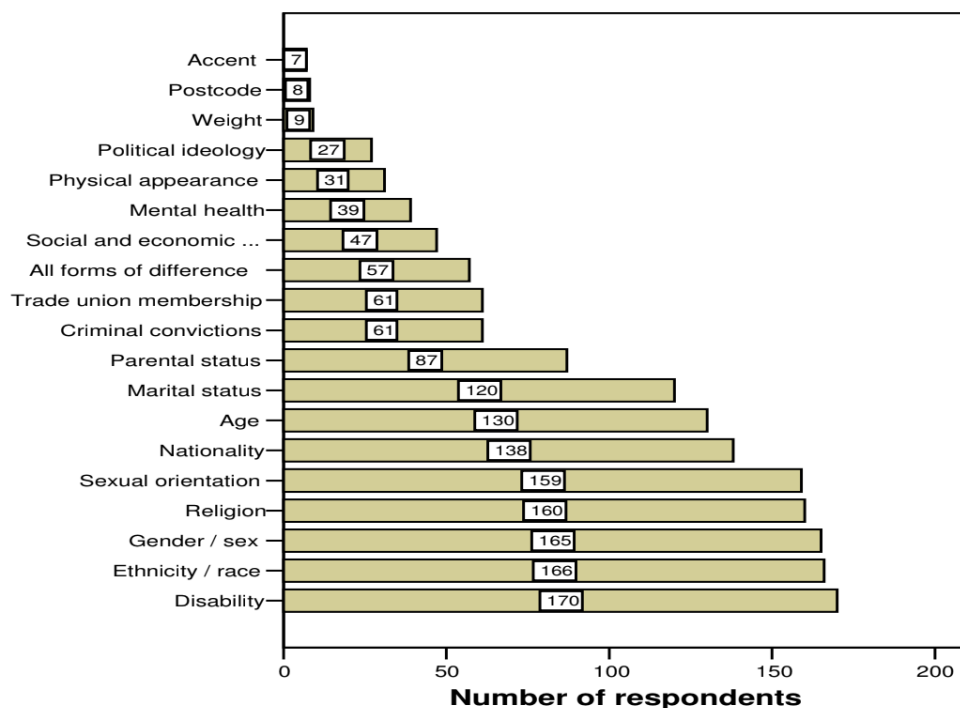


Figura 1: Categorie di diversità più coperte da politiche di pari opportunità in azienda nelle organizzazioni in UK.

Solo il 20% degli intervistati affermano che la loro organizzazione applica delle strategie per la gestione della diversity che copre “ogni forma di diversità”.

La letteratura sul tema del *Diversity Management* racconta di un ampio range di categorizzazioni sociali da raggiungere nelle strategie di gestione della diversità. La teoria, infatti, vuole che la gestione delle diversità e le pari opportunità faccia riferimento ad una molteplicità di fattori di eterogeneità che includono genere, etnia, disabilità, età, orientamento sessuale, contesto sociale di provenienza, caratteristiche fisiche e mentali, ecc.

Spesso i risultati purtroppo mostrano che l’evoluzione nei confronti di approcci sempre più inclusivi nella gestione delle diversità, in realtà, è rimasta ferma. Un numero relativamente piccolo di categorie è incluso nelle politiche di inclusione dalla maggior parte delle organizzazioni, e solo un piccolo numero di aziende comprende una maggior diversità nelle proprie politiche organizzative.

Una delle diversità più complesse da gestire è sicuramente la disabilità: un argomento tutt’oggi controverso, che si confronta con le politiche di pari opportunità ogni giorno.

### **1.5 La disabilità: una diversità a sé stante**

C’è l’idea di un astratto “lavoratore disincarnato” che viene usato come punto di riferimento per arrangiamenti sul luogo di lavoro e politiche di inclusione/esclusione in generale (Foster & Wass, 2012). La standardizzazione diventa visibile quando un *mismatch* tra politiche di management teoricamente “neutre” e i membri dell’organizzazione “devianti” (come donne con una famiglia, o persone con disabilità che richiedono un accomodamento del posto di lavoro) diventa problematico (Foster & Williams, 2014).

Nonostante l’importanza di un framework analitico per garantire l’uguaglianza per ogni gruppo minoritario, la maggior parte della discussione teorica sul dibattito differenza/somiglianza si focalizza sulla valorizzazione e l’importanza delle differenze di genere tra uomo e donna (Liff, 1996): davvero poche si focalizzano

sulla diversità che la disabilità porta all'interno di un gruppo. Eppure, alcune delle tematiche e politiche femministe potrebbero rivelarsi importanti per le persone con disabilità (Woodhams & Danieli, 2000) (Williams & Mavin, 2012) (Dobusch, 2016).

Spesso la discussione sulla natura della “differenza” si basa sul ruolo che la propria costruzione biologica gioca nell'identità di genere, nelle differenze di origine etnica o nell'orientamento sessuale. Ma le manifestazioni di queste differenze gruppali sono largamente sociali e si adattano facilmente ad un approccio che sia cieco alle differenze.

Uno degli argomenti dunque, nel dibattito femminista, è il ruolo di caratteristiche prettamente fisiche come distintive delle donne. Un punto focale della discussione negli ultimi anni è stato il diritto alla maternità e a come esso influenzi l'interpretazione dell'identità, per le donne e per gli altri (Firestone, 1971) (Bacchi, 1990). Inoltre, le ripercussioni di questa cruciale differenza biologica sullo status delle donne come lavoratrici (dove il timore di una pausa dal periodo di lavoro per motivi familiari è stata usata spesso come una giustificazione per atti discriminatori) sono centrali nel dibattito nell'ambito della letteratura del management e di genere.

Come per le discriminazioni di genere, storicamente e ancora adesso, le persone con disabilità (d'ora in avanti, PcD) sono state definite rispetto alle loro caratteristiche biologiche.

Le prime definizioni, come quelle contenute nel *Disabled Persons (employment) Act* del 1944 in Inghilterra, enfatizzano la perdita di parti del corpo e il ruolo di malattie congenite come cause della disabilità; in definizioni successive in ambito lavorativo rimane centrale la perdita di abilità e funzionalità fisiologicamente basate sulla menomazione.

Solo più avanti emergono definizioni più progressiste, che riportano l'importanza dell'interpretazione sociale delle caratteristiche di un gruppo, attribuendole un ruolo variabile sugli effetti di *handicap* sull'ambiente.

In parallelo con le tematiche di genere, gli aspetti sociali della disabilità non possono essere ignorati. Scrittori all'interno del movimento per i diritti della disabilità, che si formava durante gli anni '70 e '80 (Davis, 1993) rifiutano il modello biologico della disabilità in favore di un modello sociale.

Il modello sociale della disabilità può essere visto come parallelo ad alcuni dibattiti femministi per cui differenze basate sul gruppo di appartenenza, che rappresentano deviazioni dagli standard maschili, dovrebbero essere riconosciuti e valorizzati piuttosto che essere visti come mancanze da superare (Liff, 1997). Essenzialmente il modello sociale di disabilità vede la disabilità come un costrutto sociale e che esiste all'interno di un contesto sociale che ignora e discrimina le differenze. Mentre il modello biologico definisce la disabilità come un'esperienza negativa, quella sociale mostra le dimensioni positive dell'essere disabile.

Stabilire la grandezza di gruppi basati su genere o etnia risulta più facile dello stabilire la grandezza della popolazione con disabilità. Come si può immaginare, all'interno di un gruppo formalmente identificato in termini di perdita funzionale/psicobiologica senza distinzioni, la manifestazione di "menomazione" può prendere innumerevoli forme. La disabilità può variare in termini di gravità, di stabilità (può avere, infatti, carattere temporaneo) e tipologia.

L'ambiente può inoltre giocare un ruolo discriminante o agevolante: lo stesso individuo può essere severamente disabile in un ambiente, e molto meno in un altro. Nonostante queste problematiche, le ultime statistiche della grandezza della popolazione disabile impiegata suggerisce che è ancora un gruppo fortemente marginalizzato.

Anche se si possono riconoscere alcune somiglianze attraverso i gruppi svantaggiati in ambito lavorativo, la maggiore eterogeneità delle persone con disabilità le quali emergono dalle differenti forme di disabilità, la mancanza di stabilità temporale e il ruolo significativo che l'ambiente ricopre nello stabilire status non paritari, rendono inappropriate gran parte delle iniziative basate sui gruppi propri degli

approcci tradizionali delle politiche di pari opportunità. Allo stesso tempo, l'approccio più individuale del *Diversity Management* è ugualmente problematico, quando invece potrebbe venire più incontro alla natura instabile e individuale della disabilità. L'approccio della *Diversity* afferma il valore di determinate *skills*, e l'appartenenza delle medesime a determinati gruppi. Ciononostante, non ci sono prove a supporto del fatto che le PcD abbiano *skills* intrinseche e generalizzabili, che li renda dunque particolarmente adatti ad un particolare tipo di mansione. Un argomento persuasivo a favore delle politiche di *equality* in termini di economici e di business è che una forza lavoro differenziata è più rappresentativa di una base clienti differenziata, è in grado di "avvicinarsi al cliente" capendo i suoi bisogni e quindi espandendo il campo di mercato. Nondimeno, non ci sono abbastanza ricerche per corroborare l'ipotesi che le PcD si rivolgano maggiormente ad aziende in cui lavorano PcD; alcune ricerche anzi riportano che alcune di esse sono più negative verso altre PcD rispetto al resto della popolazione non disabile (Wright, 1983).

Allo stesso tempo poi, si potrebbe suggerire che un lavoratore con disabilità potrebbe essere inadeguato esattamente quanto un lavoratore senza disabilità nel capire i requisiti necessari di una sedia a rotelle, se ad esempio la sua disabilità non ne implica la conoscenza.

Inoltre, la DM prescrive la rimozione di ogni barriera organizzativa che impedisca la realizzazione degli obiettivi aziendali e compimento individuale, ed è problematico in relazione alle persone con disabilità: non solo per i costi, potenzialmente importanti, ma anche perché ciò che rende abile qualcuno potrebbe mettere in difficoltà un'altra persona. All'interno dunque di un contesto come quello della disabilità, doppiamente svantaggiato, si necessita dunque sia di differenti tipi di approcci egualitari sia approcci più individualizzati.

Il DM può mirare al valorizzazione delle differenze tra gli individui, ma rimane dipendente dall'identificazione di caratteristiche collettive e di gruppo, se vuole che le sue politiche di implementazione siano accettate e considerate di valore.

La costruzione di categorizzazioni simboliche e sociali delle diversità, nel tentativo di determinare la realtà quotidiana e capire la relazione tra i gruppi sociali, avviene spesso all'interno di una relazione (o *frame*) binaria (Butler, 1999), ad esempio in relazione al genere: maschio/femmina, mascolinità/femminilità. Genere e altre categorizzazioni sociali sono riconosciute come costrutti sociali: distinzioni, tra persone, che non sono “normali o naturali, caratteristiche imprescindibili” ma “azioni sociali, un meccanismo per organizzare” (West & Zimmerman, 2009). Sappiamo che questi processi organizzativi sono il modo in cui le persone agiscono, interagiscono e entrano in relazione (Chia, 1995).

Il dibattito si focalizza sulla critica di un “ordine” sociale normativo delle differenze (Moloney & Fenstermaker, 2002) e condivide la preoccupazione per modelli di relazione sociale che si stabiliscono come aspettative normative (Foucault, 1978). Overboe (1999) and Simpson e Lewis (2007) affermano che, sebbene non sia necessario, le differenze e le distinzioni costituite tra le persone tramite queste categorie di relazione sociale sono di solito inscritte in una relazione gerarchica di “Uno” e “Altro” (Lamont & Molnàr, 2002). Questa consapevolezza aiuta a capire come le relazioni sociali influiscono nel generare differenti reazioni per persone categorizzate come Altro (West & Fenstermaker, 2002).

Butler (1999) sottolinea la necessità di criticare modelli binari, in particolare in qualità del loro potere nell'essere usati nella costruzione e nel consolidamento di categorie sociali. Mentre sono spesso date come evidenti e naturali, le categorie sociali non lo sono affatto (Alvesson & Billing, 2002); piuttosto, sono stabilite attraverso le pratiche sociali (Butler, 1999), pratiche che riflettono più ampie condizioni sociali e storiche (Alvesson & Billing, *Understanding Gender and Organizations*, 2009).

Mentre gli studi di genere sembrano essere abbastanza investigati nell'ambito degli studi organizzativi, altre categorie non lo sono. Mumby (2008) suggerisce che c'è una mancanza di ricerche o teorie sulla “abilità” (e disabilità) come costruzione normativa attraverso i processi organizzativi. Sottolinea una mancanza teorica su

disabilità e abilismo negli studi organizzativi, che si affianca a una mancanza di attenzione sulle persone con disabilità come membri di una categoria gerarchicamente inferiore, tra le categorie sociali. Il lavoro di Ozbilgin e colleghi (2011) sulla conciliazione vita-lavoro segnala la mancanza di esperienze e testimonianze di PcD e disabilità nelle attuali ricerche di settore.

La concettualizzazione di Acker (2006) dei regimi di disuguaglianza afferma che i significati, i processi e le pratiche nelle organizzazioni che contribuiscono alla discriminazione sono connessi ad un più ampio contesto sociale, storico e politico. Questo potrebbe offrire un punto di vista per esplorare come i concetti di disabilità, menomazione e abilismo abbiano dato forma alle esperienze dei lavoratori disabili. Acker concettualizza la disabilità in termini di “inabilità fisiche”, concepite come differenza sociale mai completamente incorporata nei processi organizzativi a differenza del genere, l’etnia e la provenienza di classe.

La teoria femminista ha contribuito concettualmente agli studi sulla disabilità mostrando l’importanza di comprendere la disabilità in relazione alla non-disabilità (una norma organizzativa) e l’importanza dell’esperienza di menomazione per lo sviluppo teorico.

Parte della critica femminista (sia agli studi sulla disabilità sia alle teorizzazioni femministe) è il continuare a riferirsi a una concezione di distinzione binaria che pone le donne e gli uomini in differenti e contrarie categorie sociali, allo stesso modo delle persone con disabilità rispetto alle persone non disabili (Morris, 1993). L’estensione femminista degli studi di disabilità di “Uno/l’Altro” in relazione alla disabilità/non disabilità riflette la visione di de Beauvoir (1972) che riporta analogie tra gli uomini e le donne come “l’Uno/l’Altro” e le categorizzazioni all’interno di gruppi sociali. Come Morris (1993) afferma, le persone con disabilità sono posizionate come “Altro” dalle persone senza disabilità, che occupano la posizione dell’ “Uno”.

Questo riflette l’affermazione di Campbell (2009), il quale afferma che



disabilità/non disabilità non sono definite, chiare né evidenti, ma che piuttosto vengono definite attraverso una dinamica binaria in cui si definiscono l'un l'altra. Questo porta la non-disabilità dentro al *frame* di ricerca, contribuendo alla teorizzazione della disabilità come risultato dello stato naturalizzato, universale e neutro della non disabilità il quale, fin quanto è assunto come norma, rimane invisibile e disconnesso dalla costruzione di disabilità in molte ricerche nel campo.

Come detto prima, le posizioni delle persone legate al genere o disabilità/abilità, sono entrambi costituite secondo una relazione gerarchica. Allo stesso tempo, le distinzioni specifiche tra soggetti in una posizione conforme (uomo, non disabile) e quelle devianti (donna, disabile) dalla normalità mostrano decisive differenze. Questo perché le categorie di 'uomini' e 'donne' creano due gruppi numericamente uguali della popolazione, che simultaneamente confermano e riproducono 'l'ordine naturale' dei due sessi. Al contrario, l'etichetta di "persone con disabilità" si riferisce a una minoranza sostanziale, che copre tra i 10 e i 20% negli studi di argomento. Questo finisce per tradursi in uno status di devianza duplice di coloro denominati come "disabili": non solo sono demograficamente localizzati ai margini della normalità (se non fuori), ma sono anche raccontati come "inerentemente inferiori" (Garland-Thomson, *Feminist disability studies*, 2005), solitamente portatori di "una patologia da curare, o un'indesiderabile stato da eliminare e curare".

Essere denominato come "disabile" emerge come concettualmente rilevante a dispetto del contesto, ed è connesso all'assunzione di qualche forma di devianza, che solo in rari casi è connesso a caratteristiche positive (Woodhams & Danieli, 2000).

Una conseguenza di questa natura soverchiante della narrazione di "disability" mina lo status di "soggetti pienamente realizzati nel senso moderno della parola" (Zanoni & Janssens, 2004). Questo perché essere etichettati come "disabile" si riferisce a una condizione non modificabile: caratteristica essenziale che va in conflitto con la contemporanea idea di autonomia, auto-determinazione e

invulnerabilità. Inoltre, legando la desiderabilità di un lavoratore con disabilità ad una aspettativa irrealistica di risultati aziendali (in quanto non prende in considerazione ciò che li differenzia da un lavoratore senza disabilità) rivela la fragilità del loro status come membri legittimi dell'organizzazione.

Comunque, nella maggioranza dei casi, la devianza attribuita ai soggetti con disabilità è considerata negativa solo perché basata su un'implicita assunzione abilista, “il corpo abile viene privilegiato e preferito, mentre il corpo disabile è considerato troppo diverso e problematico per essere incluso” (Thanem, 2008). La disabilità è percepita come una “tragedia personale” (Oliver & Barnes, 2012) che ha bisogno di essere “prevenuta, trattata o curata” (ibidem).

In più, il genere e la disabilità sono indirizzati in differenti campi del dibattito ad un macro-livello. La tematica dell'uguaglianza di genere è diventata *mainstream* nel dibattito pubblico come nel discorso scientifico. Al contrario, la disabilità (nonostante un forte movimento per i diritti della disabilità e la recente nascita dei *disability studies* come campo di ricerca) è dibattuta principalmente in ambiti molto ristretti, con una prospettiva prevalentemente medica (per es. riabilitazione, salute, educazione speciale).

Il *diversity management* spesso si trova in difficoltà nel valorizzare il potenziale, continuando a perpetuare la dicotomia abilista/disabilità/non disabilità, che rappresenta un principio organizzativo centrale per molte aziende. Al contrario, costruisce pratiche e politiche che perpetuano narrazioni “pregiudiziali, oppressive e *dis-empowering*”, nel quale “domina la comune concezione della disabilità” (Garland-Thomson, 2005).

Ciononostante, la concezione di diversità come “qualità” di ogni essere umano è una componente essenziale del *diversity management*: per questo, questo approccio può potenzialmente contribuire a creare l'ambiente adatto per un concetto più dinamico della disabilità come “un continuum della capacità lavorativa lungo tutto l'arco della vita” (Lederer, Loisel, Rivard, & Champagne, 2014) o come “parte

dello spettro della variabile umana” (Garland-Thomson, 2005).

Allo stesso tempo un approccio individualista della diversità è criticato per il rischio di sminuire differenze di gruppo dovute a disparità di potere, e nel non riconoscere storie di oppressione sociale (Ragins & Gonzalez, 2003). Eppure, una trasformazione delle norme abiliste e dicotomiche, che sottostanno alla categorizzazione di molte differenze (tra cui genere, e disabilità), non può avvenire mettendo gli sforzi di politiche mirate all’uguaglianza e alla gestione delle differenze, gli uni contro gli altri.

Negli anni, l’attenzione al mondo della disabilità e alla sua partecipazione al mondo del lavoro è in continua crescita: tra discriminazione e disagio sociale, diversi attori si sono posti nel dibattito e nella costruzione di una rete sociale e lavorativa, in un’ottica di inclusione e valorizzazione.

Fino al *Disability Management*, però, c’è un lungo percorso storico e culturale che andremo ad approfondire.

*Life and work have been structured as though no one [...] who works outside the home for wages, has to breast-feed a baby or look after a sick child [...] Much of the world is also structured as though everyone can walk, hear and see well. (Wendell, 2010)*

## CAPITOLO 2

### LA DISABILITA' NEL MONDO DEL LAVORO

*“Yet this new model for managing diversity lets the organization internalize differences among employees so that it learns and grows because of them. [...]*

*We are all on the same team with our differences—not despite them.”*

(Thomas & Ely, 1996)

#### 2.1 Il contesto socioeconomico

Pressioni esterne comuni a molte società attuali, come la globalizzazione, i continui cambiamenti demografici dovuti alle migrazioni post-industriali, il declino delle aziende manifatturiere e la crescita del settore terziario hanno giocato un ruolo importante nell'implementazione di politiche di inclusione di una grande varietà di differenze etniche, di genere, di abilità fisiche e mentali.

Si possono notare, ovviamente, delle differenze da Paese a Paese nella trasposizione della gestione delle diversità e nella direzione delle politiche di pari opportunità: infatti, le categorie di diversità più salienti, quali etnia, disabilità, orientamento sessuale e religione, non hanno la stessa evoluzione di riconoscimento legale, storico e culturale nemmeno tra *setting* nazionali simili nei Paesi europei (Ozbilgin, Jonsen, Tatli, Vassipoulou, & Surgevil, 2013)

La disabilità non è rara. È stato stimato che siano quasi un miliardo le persone con una qualche forma di disabilità, circa il 15% della popolazione mondiale (WHO & Bank, 2011). La disabilità è più comune nei paesi più poveri e in via di sviluppo rispetto ai Paesi più benestanti, e sono spesso membri anziani della società.

La disabilità è una condizione che tutti si trovano a esperire, durante la propria vita,

in modo temporaneo o permanente. Le persone con disabilità sono diverse, sfaccettate, non certo definite dalla loro disabilità.

Pur non determinando in alcun modo le condizioni economiche delle PcD, ci sono sempre maggiori evidenze che la disabilità sia correlata ad una condizione di povertà, specie quella multidimensionale (Groce & Bakhshi, 2011): la disabilità può essere causa e effetto della povertà, e spesso si rinforzano l'un l'altro, contribuendo ad aumentare la vulnerabilità e l'esclusione sociale (DFID, 2000). I dati mostrano che le PcD, nei Paesi a basso e a medio reddito, sono più povere rispetto alla popolazione non disabile in termini di accesso all'educazione e alle cure statali, all'occupazione, alla giustizia, al supporto sociale e coinvolgimento civico (Groce & Bakhshi, 2011) (WHO & Bank, 2011) e sono più statisticamente soggetti nel subire deprivazioni su vari fronti (Rohwerder, 2015).

La prevalenza della disabilità è destinata a crescere come risultato dell'invecchiamento della popolazione mondiale e per la crescita di malattie croniche a livello globale come diabete, malattie cardiovascolari, cancro e malattie mentali (WHO & Bank, 2011).

Anche in Italia le PcD hanno spesso limitazioni economiche rispetto alla popolazione italiana della stessa classe d'età. Il 40.3% di queste dichiara di vivere ancora nel nucleo familiare di origine con risorse economiche limitate, l'8.1% con risorse insufficienti. Individui con disabilità che vivono con risorse insufficienti sono il 15.6% di coloro che vivono da soli e il 9.1% di coloro che vivono in famiglia (ISTAT, 2004). Questi dati denunciano la presenza di meccaniche di interazione tra le specifiche problematiche delle PcD e le barriere presenti a livello fisico e sociale. Queste interazioni possono generare, nella persona con disabilità e nei suoi familiari, sentimenti di rinuncia verso grandi investimenti (economici e personali) in fatto di formazione, socialità, ricerca di un'occupazione, nel timore di esporsi a sentimenti negativi di disconferma personale e frustrazione (Checcucci, 2006).

La correlazione tra povertà e disabilità può esistere per diversi motivi: il 50% delle

disabilità sono prevenibili e correlate alle condizioni di vita, con un 20% di disabilità causato da malnutrizione. Solo il 2% delle PcD nella maggior parte del mondo ha accesso a servizi base di cura e riabilitazione.

## **2.2 Disabilità: Evoluzione di un concetto**

Come definita dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, "disabilità" è un termine ombrello che comprende menomazioni, limitazioni fisiche e funzionali e restrizioni sociali.

Fino alla metà degli anni '50, l'atteggiamento verso le PcD era prevalentemente di carattere assistenziale e sanitario, prevedendo la costruzione di strutture apposite e l'investimento nel processo medico-sanitario (Sedran, 2004). La disabilità era una tragedia personale, una deviazione dalla normalità. Le persone erano destinate a una vita in un ruolo di paziente passivo, socialmente inutile (Schianchi, 2013), completamente deresponsabilizzato e, per questo, costretto ad accettare uno status di inferiorità (Albrecht, Ravaud, & Stiker, 2001).

Contro l'approccio assistenzialistico nascono i movimenti "*Nothing about us without us*". Rivendicavano un ruolo attivo delle persone con disabilità mediante la rimozione di tutte le barriere, fisiche e mentali, che ne impedivano la partecipazione alla vita sociale (Barnes et al 1999). In Inghilterra ad esempio, l'UPIAS (Union of the Physically Impaired Against Segregation) afferma, attraverso il proprio manifesto, che la disabilità è il frutto di una società non inclusiva, mentre il *Disability Discrimination Act* (DDA) proibisce la discriminazione in ambito occupazionale e nel rispetto del diritto di supporti e servizi (Bruyère & James, 2007); negli Stati Uniti, nel 1990 nasce l'*Americans with Disabilities Act* (ADA) per proteggere i diritti delle PcD e prevenire la discriminazione in ogni ambito.

La disabilità non è più una situazione personale, ma diventa una questione sociale attraverso la costruzione che la società fa della disabilità e di come influisce su discriminazione e emarginazione.

Per questo è compito della società creare le condizioni adatte affinché l'inclusione

e la partecipazione sociale sia garantita a tutti, nel rispetto dei diritti di tutti i cittadini (Corsini & Perrini, 1999) (Barnes, Mercer, & Shakespeare, 1999) (Checcucci, 2011). Non fornire i supporti necessari a coloro che ne hanno bisogno risulta essere, alla fine, una forma di discriminazione.

La disabilità è un fenomeno complesso, che riflette il risultato dell'interazione tra le caratteristiche di un essere umano e le caratteristiche della società nella quale esso vive.

La disabilità può essere fisica, cognitiva, intellettiva, sensoriale, emotiva, legata alle caratteristiche dello sviluppo o una combinazione di queste; malattie psichiatriche o psicosociali e diversi tipi di malattie croniche sono qualificate come disabilità.

Una persona può essere definita disabile anche se ha avuto una patologia in passato, o se è visto come tale in base a uno standard personale o normativo; patologie che possono includere disabilità fisiche, sensoriali, cognitive o dello sviluppo. Una disabilità può emergere durante l'arco della vita di una persona o essere presente fin dalla nascita.

Molti affermano che denominare alcuni tipi di condizioni (come la sordità o l'autismo) come "disabilità" sia inesatto e che sia più appropriato considerarli "differenze nello sviluppo ingiustamente stigmatizzate dalla società" (Solomon, 2008).

### *2.2.1 L'evoluzione dei modelli di disabilità*

Kaplan e Saxton (2005) hanno descritto quattro modelli storici e sociali della disabilità che si sono susseguiti nel tempo:

1. *Il modello morale.* Il modello morale è il *frame* più antico e ormai in disuso. Ciononostante, molte culture associano ancora la disabilità a sentimenti di vergogna, colpa o peccato, anche se non necessariamente legate a un credo religioso. Per le PcD, questo modello è particolarmente gravoso: si ritrovano ad essere fonte di vergogna per l'intera famiglia di appartenenza, che spesso li

isola, nascondendoli alla vista degli estranei, escludendoli dai percorsi scolastici e da ogni possibilità di costruirsi un ruolo nella società. Anche nelle situazioni meno estreme, le ripercussioni psicologiche sono pesantissime: le PcD odiano il proprio essere, accettando l'ostracismo dell'ambiente attorno a sé.

Ovviamente, spesso un credo religioso ha fornito una lente distorta da cui guardare alla disabilità: la malattia era una punizione divina per qualche comportamento empio, o addirittura l'emanazione stessa del male. Le donne che davano alla luce un bambino con disabilità erano valutate allo stesso modo.

2. *Il modello medico-sanitario.* Il modello medico-sanitario analizza la disabilità come “problema” proprio della persona affetta e, come tale, non coinvolge nessuno nella sua gestione se non il malato. Questo approccio si basa sulla credenza che le difficoltà associate alla disabilità siano la conseguenza naturale e imprescindibile di una condizione, e che la PcD dovrebbe sforzarsi nell'omologarsi alla società.
3. *Il modello riabilitativo.* È simile al modello medico-sanitario; considera la PcD come bisognosa di un intervento di riabilitazione che preveda *training*, *terapia*, *counseling* o altri servizi che consentano di risolvere la “mancanza” causata dalla disabilità. Storicamente si sviluppa dopo la Seconda Guerra Mondiale, quando molti veterani disabili avevano bisogno di un metodo per essere reintrodotti nella società.

Le PcD sono da sempre state molto critiche nei confronti di questi ultimi due modelli. Mentre un intervento medico risulta, a volte, essere utile, si ritiene abbia un approccio estremamente semplicistico, incapace di coprire tutti gli aspetti che la disabilità tocca nella vita di una persona.

Molte disabilità e malattie croniche semplicemente non possono essere curate; inoltre, un grande numero di persone è perfettamente in grado di partecipare alla



vita sociale: prevedere per loro un confinamento o un'istituzionalizzazione conforme alla visione di "malato" che questi modelli danno di loro non è nemmeno pensabile.

4. *Il modello sociale.* Questo modello riconosce nella discriminazione sociale il più grande problema con cui la PcD si scontra e la causa di molte delle problematiche considerate come intrinseche della natura della disabilità dagli altri modelli.

Questo modello si è sviluppato come reazione all'approccio individualistico dei modelli precedenti (Al Ju'beh, 2015) (Rimmerman, 2013): è dettato dal rispetto dei diritti umani ed è frutto una costruzione sociale (Woodburn, 2013) che vede la disabilità come un prodotto dell'ambiente sociale, che esclude le persone con menomazioni dalla piena partecipazione alla società attraverso barriere attitudinali, ambientali e istituzionali (Mitra, 2006). Enfatizza il ruolo che la società deve assumersi nel migliorarsi per includere le persone con disabilità, modificando atteggiamenti e implementando pratiche e politiche per la rimozione delle suddette barriere alla partecipazione, ma anche sottolineando il ruolo dei professionisti in ambito medico (Al Ju'beh, 2015) (DFID, 2000).

Questo modello porta avanti il concetto che sia la società a rendere le persone disabili, conformando ogni suo aspetto secondo i bisogni di persone senza disabilità; proprio grazie a questa sua natura però, può essere la società stessa una grande fautrice di uguaglianza e inclusione, riducendo (fino a rimuovere) ogni sorta di barriera architettonica e culturale.

Il modello sociale è stato criticato ed accusato di ignorare l'impatto che la disabilità può avere nella vita di una persona e di puntare sull'*empowerment* individuale, approccio che può non essere proprio della cultura e delle pratiche sociali di molti paesi in via di sviluppo (Al Ju'beh, 2015) (Rimmerman, 2013).

Gli autori della Guida redatta dal GSDRC (*Institute of Development Studies*) (Rohwerder, 2015) propongono ulteriori modelli di analisi della disabilità. Questi

sono:

- *Il modello basato sui diritti umani.* Questo modello si basa su quello denominato come modello sociale e, allo stesso modo, ricerca la trasformazione di sistemi e pratiche ingiusti.

Si riferisce alla Convenzione ONU per i diritti delle Persone con Disabilità come principale fonte di definizione e vede le PcD come “gli attori centrali della propria vita, diventando decisori e cittadini attivi” (Al Ju’beh, 2015)

I modelli *sociale e basato sui diritti umani* costituiscono la base di molte delle pratiche e politiche attive per la disabilità (Kett, 2007) e forniscono ai professionisti del settore una nuova lente per guardare alla disabilità, più utile e rispettosa.

- *Il modello intersezionale.* Il modello afferma che la disabilità non dovrebbe essere vista né in chiave esclusivamente medica né esclusivamente sociale, in quanto le PcD affrontano problematiche che emergono dall’interazione tra le loro condizioni di salute e l’ambiente circostante (WHO & Bank, 2011).

Il modello intersezionale più utilizzato a livello internazionale è alla base dell’*Internazional Classification of Functioning, Disability and Health (ICF)*. Vede la disabilità discostarsi da un confronto tra salute, contesto sociale e ambientale esclusivamente negativo, curando l’interazione tra fattori ambientali (prodotti e tecnologie, ambiente naturale e architettonico, relazione e supporto, comportamenti e atteggiamenti sociali) e fattori personali (ad es. età, sesso, motivazione, autostima).

Anche questo modello ha delle limitazioni, dato che non sembra prestare abbastanza attenzione agli aspetti di esclusione e discriminazione che influenzano la vita delle persone con disabilità (Groce & Bakhshi, 2011) (Al Ju’beh, 2015).

L’ICF elabora la propria classificazione su tre principi:

- *Universalità:* la disabilità non è il problema di una minoranza all’interno di

una comunità, ma una condizione che può riguardare chiunque durante il ciclo di vita; non sono gli individui a dover essere classificati, ma lo stato di salute dell'individuo.

- *Approccio integrato*: l'ICF si pone come un efficace compromesso tra modello medico e sociale, che si esprime in un maggior riconoscimento dell'impatto di fattori strutturali e ambientali sulla concezione di disabilità (Groce & Bakhshi, 2011) (Woodburn, 2013): i due modelli vengono integrati in quello che viene chiamato “modello bio-psico-sociale”, in grado di offrire una visione più ampia delle dimensioni della disabilità.
- *Modello interattivo e multidimensionale del funzionamento e della disabilità*: la disabilità è il risultato di una reciproca interazione tra menomazioni fisiche e funzionali, restrizioni nella partecipazione attiva e sociale e fattori contestuali e ambientali. Gli elementi differenti che costituiscono la disabilità sono ora analizzati in un'ottica di interdipendenza e contribuisce ad allontanare l'idea della persona disabile relegata in un ruolo predefinito (Leonardi, 2005).

Il concetto di disabilità definito dalle Nazioni Unite come “il risultato prodotto dalle interazioni tra persone con limitazioni e barriere attitudinali e ambientali (fisiche, economiche e sociali) che ne impediscono il pieno ed effettivo partecipazione nella società sulla base di uguaglianza di tutti” ha inevitabilmente allargato il paradigma di “normalità”: ognuno deve essere in grado partecipare alla società in cui vive per valutarne la “differenza”, dovuta a limitazioni fisiche, funzionali o intellettive o a un particolare *background* familiare, sociale o economico.

Ne deriva una complessa valutazione dei giusti strumenti e degli approcci più efficaci per ogni specifica disabilità (Zappella, 2016).

### **2.3 La disabilità e mondo del lavoro a confronto**

Secondo l'*International Labour Organization*, le PcD costituiscono il 15% della

popolazione mondiale (circa un miliardo di persone), di cui almeno l'80% è rappresentato da persone in età lavorativa (ILO, 2015).

Le classificazioni della disabilità si sono poste l'obiettivo di determinare i criteri per il riconoscimento delle diverse forme di assistenza; tra questi, una discriminante era la capacità lavorativa dell'individuo, riconoscendone in pratica la possibilità di un ruolo attivo (Zappella, 2016).

Nagi (1965), con un modello basato sulla riabilitazione, prende in considerazione la presenza di una patologia attiva, la menomazione (una anomalia a livello organico); le limitazioni funzionali (restrizioni a livello di performance lavorativa e sociale) e la disabilità, come frutto dell'interazione tra la persona e il suo ambiente.

Comincia a emergere l'importanza dell'ambiente e del ruolo sociale, in quanto la disabilità è definita come la differenza tra le capacità di un individuo e le esigenze del contesto sociale e lavorativo.

Brandt e Pope (1997) puntano ad attivare un "processo di abilitazione" in grado di ristabilire delle competenze perdute o non ancora acquisite dalla PcD. Considerando nel loro costrutto la persona, l'ambiente e la reciproca relazione, tentano di comprendere come l'interazione delle due dimensioni possano costituire *outcomes* positivi come negativi.

### *2.3.1 La normativa internazionale*

Negli Stati Uniti, l'Art. 1 dell'*American Disabilities Act* si concentra sulla tutela delle persone con disabilità all'interno del luogo di lavoro e impartisce alcune linee guida a lavoratori e aziende contro la discriminazione in ogni area del contesto organizzativo. Queste includono (ma non sono limitate a) indicazioni in ambito di selezione, promozione, chiusura del contratto di lavoro, agevolazioni, formazione e benefit aziendali. In accordo con l'Art. 1, responsabili e addetti ai lavori non possono discriminare PcD nel momento in cui siano persone qualificate e con i

requisiti necessari alla mansione, oltre che essere in grado di svolgere tutto ciò che la mansione al suo interno prevede.

In ambito di colloquio, il responsabile non può chiedere ai candidati se essi hanno o meno una disabilità e di che tipo o gravità (Popovich, Scherbaum, Scherbaum, & Polinko, 2003).

A livello internazionale, la Convenzione sui diritti umani delle persone con disabilità, proclamata nel 2006, è il primo atto nell'ambito dei diritti umani e propone nuove politiche e strategie in visione di un nuovo modello di disabilità e inclusione sociale. Nonostante sia lontano dall'essere sufficiente, il documento indica una serie di misure per facilitare l'effettivo esercizio dei diritti, rimuovendo gli ostacoli e implementando gli interventi adeguati definiti "accomodamenti ragionevoli". La disabilità diventa una questione di rispetto dei diritti umani, tra cui il diritto per ogni essere umano di vivere e partecipare attivamente alle azioni della comunità (Griffo, 2007). Tra queste è presente il poter intraprendere un percorso lavorativo che sia attento alle esigenze della persona con disabilità, in un'ottica di responsabilizzazione, socialità e realizzazione personale e sociale (Zappella, 2016).

### *2.3.2 La normativa italiana*

La Costituzione Italiana afferma il diritto all'educazione e all'avviamento professionale delle PcD, inizialmente tradotto dalla Legge 482 del '68 "Collocamento Obbligatorio". Secondo il decreto, le aziende erano tenute a prevedere nella propria forza lavoro una percentuale di lavoratori con disabilità, i quali che entravano in azienda secondo l'ordine di una classifica redatta dai Centri per l'Impiego.

Questa soluzione presentava numerose limitazioni: per prima cosa, dal momento che la combinazione lavoratore-azienda era casuale, non sempre il profilo e le esperienze del nuovo dipendente erano quelli adatti alla mansione che si sarebbe trovato a ricoprire.

Con la Legge 68 del '99, attualmente in vigore, si è passati dal “Collocamento obbligatorio” al “Collocamento Mirato”. L’assunzione non avviene più solo in base al posizionamento nella classifica, ma è il risultato di un incontro tra i candidati con disabilità e le mansioni ricercate dalle aziende. Inoltre, grazie allo strumento della convenzione, le compagnie possono usufruire di una serie di servizi (come una *job analysis* e la ricerca di un profilo adatto) durante tutta la fase di selezione e inserimento del nuovo lavoratore.

Nonostante il nuovo approccio sia encomiabile, rimangono alcune criticità evidenti.

La persona che vuole usufruire del diritto dato per legge, si deve iscrivere alle liste di collocamento mirato, le cosiddette “Categorie Protette”: nel farlo però, dovrà accettare l’“etichetta” di persona “con limitazioni fisiche, psichiche o sensoriali”, il che a livello personale e identitario non è facile. Per questo, molto spesso le persone attivano le pratiche per l’iscrizione alle Categorie Protette più per una necessità lavorativa che per scelta (Messori & Silvagna, 2012).

Inoltre, a livello culturale, è inutile negare che persista uno stigma sui lavoratori con disabilità, che potrebbe impedire loro di trovare lavoro proprio a causa del loro riconoscimento come “Categorie Protette” (Zappella, 2017).

L’adozione del concetto di “collocamento mirato” sposa le direttive della Commissione Europea, puntando su una personalizzazione dei progetti di inserimento lavorativo. In primo luogo, si chiede agli attori che partecipano al percorso di ricerca e selezione di considerare e valutare la storia educativa e professionale di ogni candidato, rendendo normale prassi il tentativo di valorizzare le competenze individuali.

In secondo luogo, sono state introdotte forme contrattuali flessibili (tirocinio, part-time, convenzioni, ecc.) e la possibilità di combinarli: in questo modo si viene incontro alle esigenze del lavoratore e si prendono in considerazione necessità, obiettivi aziendali e obiettivi personali di formazione e autorealizzazione.

Un ingresso nel mondo del lavoro che considera le fasi di adattamento e gli aspetti

cognitivi e psicologici permette a tutti gli attori di lavorare al meglio, contenendo le crisi e lavorando sull'apprendimento di nuove pratiche e forma di socialità (Checcucci, 2006).

### *2.3.3 Le difficoltà nell'inserimento*

Le ricerche mostrano che le PcD vengono “stigmatizzate” sul luogo di lavoro (Houtenville, Brucker, & Lauer, 2016): sono soggette quindi a pregiudizi e stereotipi e per questo discriminate (Crocker & Major, 1989).

Gli stereotipi sono definiti come una sovragegeneralizzazione, positiva o negativa, concordata collettivamente su un gruppo sociale e i suoi membri, tra i quali le differenze individuali vengono sminuite e non considerate (Corrigan, Edwards, Green, Diwan, & Penn, 2001) (Stone & Colella, 1996).

Ad esempio, le PcD sono stereotipicamente incapaci, inferiori, non attraenti ma amorevoli (Fitchen & Amsel, 1986). Il pregiudizio e la reazione emotiva agli stereotipi sono atteggiamenti generalizzati e ingiustificati che confermano gli stereotipi negativi verso determinati gruppi sociali e chi ne fa parte (Hinshaw, 2009) (Rüsch, Angermeyer, & Corrigan, 2005)

La discriminazione avviene quando il pregiudizio si attua e porta a trattamenti ingiusti e dolorosi su persone solo in base alla loro appartenenza ad un gruppo sociale negativamente valutato (Corrigan, Edwards, Green, Diwan, & Penn, 2001) (Stone & Colella, 1996).

Per uno sguardo sullo stato di stigmatizzazione delle PcD nel mondo del lavoro, il 34,4% di queste sono occupate, in confronto al 75,4% delle persone senza disabilità (Houtenville, Brucker, & Lauer, 2016).

Parallelamente, la percentuale di disoccupazione delle PcD si aggira all'11.3%, mentre quella delle persone senza disabilità è intorno al 5.1%.

A parità di età e livello di educazione, le PcD tendono a essere meno occupate rispetto alla controparte senza disabilità (Houtenville, Brucker, & Lauer, 2016).

Inoltre, le persone con disabilità hanno più spesso contratti di lavoro part-time e sono impiegati in ruoli minori, rispetto alle persone senza disabilità che ricoprono tendenzialmente lavori full-time in posizioni manageriali e specializzate (Houtenville, Brucker, & Lauer, 2016); guadagnano circa il 21% meno dei lavoratori senza disabilità e forse anche per questo compongono una grande parte della popolazione povera nel mondo (Gunderson & Lee, 2016).

I lavoratori con disabilità ricevono meno feedback positivi e hanno minori prospettive di carriera rispetto alle loro controparti senza disabilità (Hernandez, Keys, & Balcazar, 2000) (Louvet, 2007) (Ville & Ravaud, 1998).

Si può considerare il ruolo che svolgono gli stereotipi nel delineare comportamenti e atteggiamenti verso colleghi con disabilità.

Secondo il Modello del Contenuto degli Stereotipi (Fiske, Glick, & Xu, 2002), la maggioranza degli stereotipi si formano lungo due dimensioni fondamentali: calore e competenza. Fiske e colleghi affermano che i gruppi sconosciuti sono naturalmente valutati in base al loro potenziale di ferire o di beneficiare gli altri (dimensione di calore) e per l'efficacia nel farlo (dimensione di competenza). Infatti, i gruppi sono giudicati come aventi un basso o un alto status sia in calore sia in competenza. I gruppi che sono percepiti come subordinati e non competitivi, come i membri più anziani, sono percepiti con un alto status di calore e un basso status di competenza. Gruppi percepiti come incapaci di intendere e in grado di causare danni o benefici, sono trattati con pietà. D'altro canto, gruppi percepiti generalmente come molto competitive e di provenienza sociale elevate, come gli Asiatici, sono giudicati come poco "caldi" e molto competenti. Non appena questo Gruppo si dimostra competitivo, viene trattato con invidia.

Gruppi con un basso livello di competenza e un basso livello di calore sono visti come parassiti e trattati con disprezzo; gruppi con alti livelli di competenze e di calore comprendono spesso l'*in-group*, suscitando ammirazione e trattati con orgoglio.



I lavoratori con disabilità sono spesso valutati con un alto livello di calore, e uno basso di competenze: sono perciò trattati con pietà, compassione e poco rispetto, il che spiega parte della natura della discriminazione che i lavoratori con disabilità affrontano nel luogo di lavoro (Coleman, Brunell, & Haugen, 2015) (Cuddy, Fiske, & Glick, 2007) (Louvet, 2007).

Ricerche successive individuano che i lavoratori con disabilità sono visti come incompetenti, improduttivi, dipendenti e incapaci di prestare aiuto (Louvet, 2007) (Popovich, Scherbaum, Scherbaum, & Polinko, 2003). Sono inoltre percepiti come incapaci di competere con i colleghi senza disabilità, e come lavoratori che non mettono tutti se stessi nel lavoro (Gunderson & Lee, 2016) (Ren, Paetzold, & Colella, 2008) (Robert & Harlan, 2006). Sono lavoratori meno desiderabili in quanto percepiti come altamente soggetti a *turnover*, a problematiche patologiche e a una più bassa produttività (Lester & Caudill, 1987) (Ville & Ravaud, 1998).

Di contro, le persone con disabilità sono giudicate come molto coscienti, aperte e “calde” (Louvet, 2007). Per questo, i colleghi hanno tendenzialmente atteggiamenti positivi verso i propri colleghi con disabilità, ma rimangono esitanti nell’assumerli (Hernandez, Keys, & Balcazar, 2000).

Fuori dal mondo del lavoro, dunque, le PcD sono considerate molto calde, appassionate o accoglienti, ma non dei lavoratori competenti (Bayle, 2002) (Louvet, 2007).

La stigmatizzazione delle persone con disabilità continua a persistere nonostante le politiche continuamente messe in campo (Snyder, Carmichael, Blackwell, Cleveland, & Thornton, 2010) e le percezioni contrarie agli stereotipi.

Infatti, i lavoratori sono spesso soddisfatti del lavoro e delle performance dei loro collaboratori con disabilità; inoltre, i lavoratori con disabilità hanno problematiche di salute e livelli di *turnover* comparabili a quelli dei loro colleghi senza disabilità, mantenendo livelli simili di performance (Lengnick-Hall, Gaunt, & Kulkarni, 2008) (Stone & Colella, 1996).

La discriminazione e gli atteggiamenti negativi che i lavoratori con disabilità affrontano possono essere attribuiti alla generale credenza in miti sulla disabilità, ignoranza sulla natura della stessa e ansia e/o impreparazione nell'interagire con PcD (Copeland, Chan, Bezyak, & Fraser, 2010) (Fichten, Schipper, & Cutler, 2005) (Lester & Caudill, 1987) (McFoughlin, 2002) (Pinfold, et al., 2003)

Peck and Kirkbride (Peck & Kirkbride, 2001) identificano tre miti principali che portano i responsabili a non assumere lavoratori con disabilità: il mito dell'accomodamento, il quale si rivelerebbe troppo costoso; il mito che l'assunzione di un lavoratore con disabilità porterebbe a una perdita di produttività; infine, il mito che sarebbero lavoratori legittimati a un lavoro prettamente passivo e di poco valore aggiunto.

In realtà, gli accomodamenti del posto di lavoro sono generalmente poco costosi ed estremamente efficaci, in quanto grazie ad essi i lavoratori con disabilità riescono a rendere al pari dei loro colleghi per produttività e performance e creano pochissima tensione sul posto di lavoro (Schartz, Hendricks, & Blanck, 2006) (Snyder, Carmichael, Blackwell, Cleveland, & Thornton, 2010).

Gli altri miti, discriminazioni e atteggiamenti negativi esistono a causa di una generale ansia e povere conoscenze e competenze in coloro senza disabilità nell'interazione con PcD.

Gli esseri umani tendono a ricercare il contatto e l'interazione con coloro che percepiscono come simili a loro, e le persone con disabilità, come abbiamo visto, sono considerate all'estremo opposto delle persone senza disabilità.

Mentre le persone senza disabilità sono denominate come "ambiziose", "dominanti", "estroverse", le persone con disabilità sono etichettate come "pigre", "remissive", "introversive" (Fitchen & Amsel, 1986). Inoltre, sono percepite come deboli, asessuate e dipendenti, mentre le persone senza disabilità sono associate a indipendenza, forza fisica, attrazione sessuale (Nario-Redmond, 2010)

#### *2.3.4. L'importanza del lavoro per le persone con disabilità*

Mentre sono spesso discriminate nel contesto lavorativo, sono proprio le PcD a giovare maggiormente dell'occupazione.

Il benessere psicologico e fisico di ogni individuo è collegato anche allo status occupazionale, il quale ha una funzione terapeutica per la salute fisica e psicologica di ogni persona (McKee-Ryan, 2005) (Shuring, 2011). Le ricerche dimostrano che l'occupazione offre alle PcD un cambiamento di vita positivo: ne guadagnano in termini di autostima, confidenza e orgoglio, inoltre migliora la qualità della vita (Copeland, Chan, Bezyak, & Fraser, 2010) (Dutta, Gervej, Chan, Chou, & Ditchman, 2008).

Il lavoro, per la persona con disabilità, acquista un significato profondo, in quanto diventa “il mezzo con cui entrare in relazione con la società e dimostrare di essere un'utile risorsa e non un peso o un costo sociale” (Angeloni & Borgonovi, 2017).

Ricoprire una posizione lavorativa diventa la dimostrazione dell'efficacia degli interventi educativi e sociali svolti fino a quel momento (Soresi, 2007); è la conclusione logica delle attività sociali ed educative precedenti (Lepri & Montobbio, 1993); consente di superare le limitazioni e dimostrare la propria natura di individuo autonomo, che produce ricchezza (Canevaro, 2007).

L'idea che un individuo con disabilità possa lavorare è frutto di un percorso sociale e culturale. La capacità lavorativa ha da sempre determinato chi potesse essere considerato parte attiva della società e chi invece dovesse essere internato:

- *Ruolo di cura*

Tra il 1400 e il 1500, i cicli produttivi non si potevano permettere persone inabili al lavoro, e coloro che non potevano partecipare alla produzione venivano internati. Il sistema sociale accostava così i concetti di produttività-salute e improduttività-malattia (Gabel & Peters, 2004). I primi interventi allora si concentravano sul curare il malato e farlo tornare a un concetto di “normalità”, riattivandolo attraverso brevi

attività.

- *Ruolo riabilitativo*

A partire dai primi dell'Ottocento, si instaura un nuovo approccio non più basato sul rapporto medico-paziente ma sullo sviluppo educativo della persona: l'obiettivo era restituire un ruolo sociale a chi non lo aveva da tempo.

Inoltre, dopo la Guerra in Vietnam, la presenza di soldati valorosi feriti e a rischio emarginazione sviluppò una visione del mondo "protesica", che vedeva la disabilità come qualcosa da sostituire e cambiare, per tornare alla condizione originale (Medeghini, 2006).

Parallelamente, si sviluppa la terapia occupazionale che fa intravedere, per le PcD (in particolare psichica), la possibilità di svolgere un'attività lavorativa con uno scopo riabilitativo, sociale e relazionale, in cambio di un compenso economico (Andrich, Bucciarelli, Liverani, Occhipinti, & Pigni, 2009).

- *Strumento di crescita*

Per Bocca (1998), l'esperienza lavorativa si articola in due dimensioni: una sociale, di riconoscimento di responsabilità e ruolo attivo nel contesto sociale e una interiore, di comprensione delle proprie vocazioni e aspirazioni e di arricchimento attraverso le relazioni sociali.

Zappella (2016) individua un'evoluzione del significato del lavoro per le PcD nel corso del tempo:

- politico: il lavoro dà l'opportunità di contribuire alla società e di legittimarsi come cittadino, con diritti e doveri;
- sociale: è un indicatore di riconoscimento nel contesto sociale;
- individuale: permette la costruzione di un progetto di vita della persona, dalla costruzione di un'identità adulta fino al raggiungimento di obiettivi professionali.

Ormai si è lontani dal considerare il lavoro per le PcD esclusivamente in un'ottica

riabilitativa e si riconosce il ruolo fondamentale che il lavoro ha nella costruzione identitaria e nello sviluppo globale di una persona.

L'aspetto economico, in una prospettiva di indipendenza da famiglie e sussidi, è fondamentale (Montobbio, *Il viaggio del signor Down nel mondo dei grandi: come i "diversi" possono crescere*, 1994); ma altrettanto importante è la possibilità di sviluppare autonomie personali, in quanto un buon livello di inclusione lavorativa riconduce a una maggiore autodeterminazione e maggiore indipendenza personale (Soresi, 2007). Il lavoro è in grado di motivare verso una crescita matura e autonoma, l'affermazione di sé, la dignità e il riconoscimento di un ruolo sociale e di cittadinanza attiva (Medeghini, 2006).

Infine, l'attività lavorativa permette di maturare una propria identità fondata sul sentimento di appartenenza ad una organizzazione, all'interno della quale si sviluppano relazioni sociali e si apprendono responsabilità e autonomia. Lavorare non significa solo imparare un lavoro, ma acquisire una mentalità e un modo di stare al mondo.

Il ruolo fondamentale che il lavoro svolge per la partecipazione sociale e l'integrazione della PcD è ciò che rende così preziose politiche di inclusione lavorativa per le PcD: permette di acquisire uno status sociale riconosciuto, migliora l'esperienza di benessere e aumenta la qualità della vita della persona con disabilità.

Tutto questo processo avviene attraverso la socializzazione organizzativa.

Secondo Van Maanen e Schein (1979), la socializzazione organizzativa è il processo attraverso il quale un individuo acquisisce le attitudini, le conoscenze e le capacità necessarie per poter divenire parte come membro attivo di un'organizzazione e riguarda la modalità di interazione tra le persone, le caratteristiche sociali e strutturali dei contesti organizzativi in cui si trovano ad agire.

Attraverso la socializzazione, il nuovo arrivato entra in una "società" sconosciuta e si trasforma da estraneo in membro effettivo dell'organizzazione, attraverso

l'interazione con le caratteristiche sociali e strutturali del contesto (Van Maanen & Schein, 1979).

Superando le tappe che descrivono l'ingresso del neoassunto all'interno dell'organizzazione (il confronto con le aspettative del lavoratore, la comprensione del proprio ruolo in azienda e per i propri colleghi, l'apprendimento di valori e cultura aziendale), si giunge alla socializzazione tra il nuovo assunto e l'organizzazione, che favorisce la motivazione e la soddisfazione al lavoro e abbassa i rischi di *turnover* (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker, 2007).

La creazione di una rete sociale è, quindi, alla base per una buona qualità della vita (Fedeli & Tamburri, 2005).

Zappella riassume così gli argomenti che abbiamo visto finora:

“Il lavoro è uno strumento essenziale di costruzione del diritto alla cittadinanza, consente di entrare a fare parte della società e di concorrere al suo bene. Inoltre, è un elemento cardine dell'identità adulta e incide nella qualità della vita e nella possibilità di sostentamento e indipendenza economica. Infine, contribuisce alla realizzazione di sé stessi, del proprio essere, di rapportarsi agli altri”

(Zappella, 2016).

#### **2.4 La caratteristica inclusiva del lavoro: un concetto in evoluzione**

Inclusione e esclusione sono strettamente correlate. Come spiega Goodin (1996): “per ogni ‘dentro’, c'è qualcosa che è ‘fuori’. Per quanto si possa espandere il concetto, l'inclusione è una pratica che ha senso solo rispetto a qualcosa o qualcuno che viene ‘escluso’.”

Inoltre, inclusione e esclusione sono caratterizzate da uno spettro di aspetti differenti, soggetti a cambiare e non appartenenti ad una condizione statica (Vobruba, 2000).

Il lavoro come ambito di inclusione sociale e integrazione è ormai assodato. Eppure,

il dibattito sulla terminologia da utilizzare nell'ambito di programmi di inserimento di PcD è molto acceso. Come Zappella fa notare nel suo lavoro *“Integrare o includere le persone con disabilità all'interno delle organizzazioni: dibattito terminologico o prospettive differenti?”* (2017), in Italia si passa dalla Legge 482 del 1968, chiamata *“Disciplina generale delle assunzioni obbligatorie presso le pubbliche amministrazioni e le aziende private”* alla Legge 68 del 1999 chiamata *“Norme per il diritto al lavoro delle persone disabili”*. Quest'ultima normativa, attualmente in vigore e che regola l'ingresso nel mondo del lavoro delle PcD, introduce il termine *“integrazione lavorativa”*, espressione condivisa almeno a livello nazionale.

A livello internazionale, invece, comincia a essere introdotta la parola *“inclusione”*, che porterebbe nuove prospettive per i lavoratori con disabilità (D'Alonzo, 1998).

La distinzione tra i due termini, non essendo chiara, ha portato a molti fraintendimenti nel tempo e sono spesso utilizzati come sinonimi: ma i due concetti definiscono prospettive teoriche e pratiche differenti, per le loro implicazioni sociali e organizzative (Lepri, 2004) (Lepri, 2008).

Inserimento, inclusione e integrazione definiscono tre prospettive differenti ad una progettualità lavorativa per una persona con disabilità.

- *Inserimento*

Il concetto di *“inserimento”* definisce l'intervento come un subentrare in un contesto culturale, sociale o produttiva già esistente. La legge del 1968, ribadendo l'obbligo di inserimento, pena sanzioni in caso di mancato adempimento e corrobora una visione meccanica dell'introduzione della persona in azienda: richiede un investimento iniziale di definizione della mansione e adattamento del posto di lavoro della PcD, che non è assolutamente presa in considerazione durante il processo. Si tratta semplicemente di trovare un lavoro (Giorgini, 2010), di essere incasellati (Messori & Silvagna, 2012). Questa visione presenta però delle limitazioni, in quanto l'azienda spesso non è in grado di valorizzare le competenze

del nuovo impiegato, impiegandolo in mansioni non necessarie e dal poco valore aggiunto che non producono profitto per l'azienda, demotivano il lavoratore con disabilità (Colombo, 2007) e lo mettono in cattiva luce con i colleghi (Buzzelli, 2012).

Tutte queste limitazioni si affiancano al fatto che le aziende scelgono spesso di pagare la penale piuttosto che imbastire un percorso percepito come troppo impegnativo e poco remunerativo (Messori & Silvagna, 2012) (Battafarano & Fontana, 2001).

- *Integrazione*

Con l'introduzione della Legge 68/99, il termine "inserimento" viene sostituito da "integrazione". Il collocamento da obbligatorio diventa mirato e implica una serie di azioni per rendere l'ambiente di lavoro adatto alle competenze e alle necessità del nuovo lavoratore.

"Integrare" significa "rendere completo", arricchendo l'ambiente di un elemento che prima non c'era: una visione che dà la possibilità di diventare parte di un sistema in modo organico e attivo (Cardini, 2005) e che prevede una interazione tra le differenze in gioco, provocando un cambiamento sia nel lavoratore con disabilità, sia nel contesto in cui entrerà (Boffo, 2012). Centrale nel processo di scambio reciproco è la relazione nel capire le caratteristiche di ogni soggetto in carico: le capacità e le competenze del lavoratore, i bisogni e le caratteristiche del processo produttivo. Trovare la persona giusta per il posto giusto, curando selezione, fase di accompagnamento in azienda e permanenza (Bombelli & Finzi, 2008).

In questo nuovo contesto, i servizi dedicati si ritrovano con nuove responsabilità: devono garantire l'incontro più proficuo e costruttivo possibile tra lavoratore e azienda (Cardini, 2005); devono promuovere la consapevolezza nelle aziende, curando l'ingresso del lavoratore con disabilità in un ambiente adatto; affiancano la persona in cerca di lavoro in percorsi di orientamento e comprensione delle proprie potenzialità e aspirazioni.



L'azienda, inoltre, non è più un soggetto passivo, ma intraprende percorsi di accomodamento delle postazioni e analisi delle mansioni per preparare le migliori condizioni di ricerca e inserimento, mantenendo comunque il focus sui propri interessi aziendali (Cappai, 2003).

Una triangolazione dunque tra servizi, aziende e lavoratori basata su una mediazione che mira a promuovere la crescita professionale e personale delle persone con disabilità, accrescendone la "aziendabilità" (Angeloni, 2010): il lavoratore con disabilità soddisfa i bisogni dell'azienda, come l'azienda soddisfa i bisogni del lavoratore.

- *Inclusione*

Il concetto di inclusione viene dichiarato all'interno della Convenzione ONU dei diritti delle persone con disabilità, ratificata dall'Italia con la legge numero 18 del 3 marzo 2009.

"Inclusione" è il grado di sentimento di appartenenza ad un gruppo, che definisce la nostra identità come membri del gruppo e come individui. Nell'ambito lavorativo, essere inclusi significa far parte dei processi di presa di decisioni, avere accesso a informazioni e risorse, ritrovarsi in un gruppo di lavoro.

L'inclusione, dunque, è rendere tutti parte dei processi decisionali e contribuire attivamente e efficacemente alla vita dell'organizzazione (Harder, Wagner, & Rash, 2016): questo avviene con un'attenta analisi dei contesti organizzativi, della loro cultura e dei loro valori.

I benefici dell'inclusione sono molteplici (Barak, 1999): riduce i costi, migliora il marketing, la creatività e il *problem solving*, garantisce una migliore distribuzione delle risorse. Inoltre, permette all'azienda di essere più competitiva sul mercato, diminuisce l'assenteismo e il *turnover* e aumenta la soddisfazione e l'impegno da parte dei lavoratori (Schwartz, 2015).

Mor Barak (1998) descrive le principali differenze tra inserimento, integrazione e

inclusione:

- L' *inserimento* non prevede uno sforzo da parte dell'organizzazione, in quanto viene richiesto al nuovo lavoratore di accettare la cultura organizzativa dominante. L'esperienza dei lavoratori non viene valorizzata o ascoltata; le persone non possono esprimere il proprio potenziale né ambire ad avanzamenti di carriera.
- L' *integrazione* riconosce le differenze dei lavoratori con disabilità, e l'azienda agisce con alcuni accorgimenti per integrare al meglio ogni competenza.
- L' *inclusione* comprende nelle sue politiche ogni diversità e caratteristica, e permette a tutti di partecipare alla vita dell'organizzazione.

Gli *output* organizzativi che derivano dall'evoluzione dei tre concetti dimostrano come da una concezione puramente assistenzialistica del lavoratore con disabilità (considerato come un peso, e, al meglio, evitato pagando le relative sanzioni) si passi al percepirne le potenzialità (in termini di benefici organizzativi e aziendali) fino allo sviluppo di una sensibilità e di una attenzione alla valorizzazione di ogni singolo individuo, attraverso meritocrazia e abbattimenti di limiti culturali e ambientali (Shaw, et al., 2016).

Mentre il concetto di integrazione lavorativa è ancora riconosciuto e diffuso a livello nazionale, a livello internazionale si sviluppa quello di inclusione, concepito come sviluppo del potenziale di ogni individuo. Questo approccio permette di andare oltre alla dicotomia disabile/non disabile, in quanto conta solo “trovare la persona giusta al posto giusto” in base alle competenze individuali e ai bisogni dell'azienda (Zappella, 2017)

## **2.5 Il Disability Management**

Per studiare i modi migliori per far incontrare i bisogni di lavoratori con disabilità e aziende, si è sviluppato prima negli Stati Uniti e poi in Europa un approccio manageriale definito *Disability Management*.

L'obiettivo delle politiche di gestione della disabilità è di costruire un ambiente adatto a valorizzare il lavoratore con disabilità, proponendo in azienda accomodamenti ragionevoli del posto di lavoro e studiare mansioni il più possibili efficaci per azienda e lavoratore.

### *2.5.1. L'evoluzione del Disability Management*

La disabilità, nel contesto organizzativo, è approcciata in modo olistico: la sua definizione e gestione coinvolge differenti professionalità. Allo stesso modo, il *disability management* è un approccio multifattoriale che tocca la cultura aziendale influenzando il marketing, la comunicazione, la relazione con clienti e fornitori, la gestione finanziaria e delle risorse umane (Angeloni, 2011) (D'Amato, 2009). Dal punto di vista geografico, le pratiche organizzative di gestione della disabilità nascono in Nord America e Nord Europa dalla metà degli anni '80. Negli USA, il *disability management* nasce nel contesto dell'ADA, dove in un'ottica di rispetto dei diritti delle PcD, si afferma che nel momento in cui un lavoratore è vittima di un incidente invalidante, l'azienda ha il dovere di adattare le sue mansioni per consentirgli il proseguimento dell'esperienza lavorativa.

Mentre alcuni Paesi come la Germania, la Svizzera, la Svezia, gli USA, il Canada e l'Inghilterra sono in prima linea, altri come la Cina, il Giappone, l'Italia e la Francia sono considerevolmente in ritardo nell'istituzionalizzazione del *disability management*.

In generale, il *Disability Management* è la pratica organizzativa che si propone di identificare tutti i possibili fattori che possono impedire alla PcD l'accesso all'occupazione (Geisen & Harder, 2011).

La prima definizione di *Disability Management* è quella di Akbas e colleghi:

“l'insieme delle strategie di prevenzione sul luogo di lavoro che mirano ad evitare la disabilità o ad intervenire precocemente dopo la sua insorgenza, utilizzando servizi coordinati che riflettono l'impegno dell'azienda per il

mantenimento dell'impegno da parte delle persone che vivono una limitazione funzionale" (Akbas et al., 1992, p. 2)

Non si occupa quindi semplicemente dell'intervento su strutture, procedure e processi, ma di un'azione capace di prendere in considerazione anche aspetti relazionali, contesti personali e interazioni che, nella maggior parte dei casi, sono cruciali per la riuscita di un buon piano di gestione della disabilità.

Spesso comunque, le strategie si attuano solo in concomitanza di una situazione personale o uno specifico problema a livello organizzativo, quando una buona gestione delle situazioni aziendali suggerisce che si lavori in anticipo, nel delineare e sviluppare le politiche adeguate e le procedure per il superamento di problemi e conflitti (Geisen & Harder, 2011).

La natura di "scienza integrata" del *disability management* è comunemente accettata dalla comunità scientifica, in quanto include il contributo di economia, psicologia, pedagogia, scienze del management e sociologia (Barends, Janssen, ten Have, & ten Have, 2014).

I due elementi che contraddistinguono l'intervento di *disability management*, almeno nei primi periodi, sono:

- Il pronto intervento: nel momento in cui emerge una malattia o una patologia, l'intervento è mirato a far rientrare il prima possibile il lavoratore nel contesto lavorativo. È un'azione mirata, basata sulle esigenze del lavoratore.
- La prevenzione: si curano ambienti e procedure per evitare l'insorgenza di future patologie, in un'ottica di salvaguardia dell'azienda e del lavoratore.

In questa prima fase del DM, le politiche sono mirate principalmente a implementare interventi su criticità, con un orientamento verso la riabilitazione e un'attenzione ai costi.

Successivamente, l'approccio del *disability management* ha continuato a evolversi,

coerentemente al modello bio-psicosociale di pensiero, implementando politiche attente alla natura inclusiva del lavoro per le PcD (Coskun, Živitere, Alexandrova, & Firat, 2009), fino ad arrivare all'approccio odierno.

Il *disability management* si occupa delle Risorse Umane in toto, avendo come proposito la riduzione della disabilità e il miglioramento del benessere di tutti i lavoratori, con disabilità e non. Le sue politiche si basano su tre pilastri fondamentali:

- La prevenzione della disabilità (*Work Disability Prevention, WDP*);
- L'implementazione di forme di accomodamenti ragionevoli per le persone con disabilità (*Individual Placement and Support, IPS*);
- L'implementazione di attività promosse per un efficace rientro al lavoro della persona che si è assentata per ragioni di salute (*Return-To-Work, RTW*).

Per questo, le politiche di *disability management* dovrebbero essere implementate in ogni azienda. Come spiegano Main e colleghi (2016), l'adozione di politiche attive per la gestione della disabilità porterebbero ad almeno cinque benefici:

- La riduzione dei costi e crescita della produttività;
- Il rispetto degli obblighi di legge e quindi mancanza di sanzionabilità;
- Il raggiungimento di un vantaggio competitivo;
- L'implementazione dell'efficienza amministrativa.

In particolare, le politiche di *disability* hanno un effetto positivo sul *Return-To-Investment (ROI)* aziendale, migliorando la produttività dei team e riducendo i costi collegati alla disabilità, inclusi quelli legati all'assenteismo, al presentismo e al *turnover*, con un risparmio finale in termini di selezione e formazione di nuovo personale (Angeloni & Borgonovi, 2017).

Inoltre, l'adozione di politiche proattive per la gestione della disabilità conferisce

vantaggio competitivo nel dare un aspetto moderno, avanzato e innovativo all'immagine dell'azienda, in grado di attirare nuovi candidati, clienti e investitori (Diversity Brand summit, 2018).

Il *disability management*, curando il benessere dei lavoratori con disabilità dal punto di vista materiale (riducendo il periodo di disoccupazione e il bisogno di sussidi statali) e dal punto di vista psicologico (aumentando l'autostima e la percezione personale di efficacia e diminuendone il sentimento di stigmatizzazione e compromissione), contribuisce al benessere di tutti i colleghi in azienda, che beneficiano di un ambiente inclusivo e egualitario.

Anche perché, come rilevato da Kulkarni (Kulkarni, 2016), una buona gestione dei bisogni delle PcD non significa “benefici extra” per i lavoratori con disabilità, ma semplicemente il rispetto di ogni aspetto dell'individuo con disabilità attraverso alcune prassi:

- L'adozione di una terminologia adeguata, come quella di “persona con disabilità” o “persona diversamente abile”;
- La promozione e implementazione di periodici programmi di sensibilizzazione per la diffusione e la condivisione di politiche inclusive;
- L'implementazione di accomodamenti e soluzioni flessibili per tutti i lavoratori (per esempio, anche per le madri lavoratrici);
- L'investimento nella creazione di una cultura aziendale inclusiva e che mira all'accrescimento delle competenze di tutti in un approccio sistemico.

Kulkarni sottolinea, quindi, l'importanza di iniziative focalizzate sulle abilità, sul merito, sull'assegnazione a tutti i lavoratori di compiti stimolanti e un'appropriata terminologia, evitando categorizzazioni e discriminazioni.

Inoltre, ci sono ricadute positive anche sulle competenze dei manager che vengono coinvolti in politiche di *disability management*. Secondo un'indagine del 2018, su un campione di 791 dirigenti italiani, emerge che, per quasi tutti i manager

intervistati, gestire una persona con disabilità impone un ripensamento delle mansioni e dell'attribuzione dei compiti.

Riconoscono un rinnovo delle proprie competenze manageriali nel ritrovarsi ad “affrontare tematiche a cui non avevano mai prestato attenzione (45.9%), imparare a valutare meglio le persone (37.8%), ad attribuire in maniera più equilibrata i compiti (35.8%), a organizzare il lavoro in maniera più efficiente (23%), a semplificare i processi (20%) e sperimentare nuove modalità di lavoro (*smartworking*, telelavoro..)(19.6%)” (AstraRicerche, 2018).

### 2.5.2. *Il Disability Management in Italia*

Le prime iniziative di *disability management* in Italia risalgono agli anni '90, in Nord Italia (La Torre, et al., 2009).

Dal 2001 si è assistito alla creazione di ricerche che cercavano di verificare le implicazioni pratiche delle politiche di gestione delle PcD sul territorio italiano: il lavoro di Mattana (2016) riunisce i risultati in 4 ambiti: selezione e assunzione, ritorno al lavoro e mantenimento del posto di lavoro, *smart working* e fase di transizione studio-lavoro.

Dal lavoro di analisi, emergono alcuni elementi centrali per la riflessione sull'argomento: l'individuazione delle *best practices*; la condivisione delle buone pratiche nei diversi contesti organizzativi e sul territorio; la creazione di politiche efficaci per un nuovo mercato del lavoro, quello delle PcD.

La selezione, ad esempio, è un momento cruciale per l'occupazione delle PcD. Gli studi presi in esame dimostrano che le aziende investono soprattutto in questa fase, cercando candidati con caratteristiche compatibili ai bisogni dell'azienda per investire il meno possibile sulla formazione dei neoassunti.

Questo significa che soprattutto per le persone con disabilità gravi rimanere fuori dal mercato del lavoro è quasi inevitabile: questo mostra un limite, già evidenziato da Ferrucci (Ferrucci, 2014), della forma della Legge 68/99, che non fa distinzioni

sulla base della gravità e delle caratteristiche delle diverse disabilità.

La nascita di nuove modalità di *recruiting* (Cuomo & Simonella, 2015) e di collaborazione tra le aziende e le realtà del territorio (come la convenzione ex Art. 14 con le cooperative di tipo B) potrebbero, sul medio e lungo termine, portare a nuove modalità di inserimento più efficaci ed efficienti.

Emerge inoltre il bisogno di un programma di formazione per manager e responsabili delle Risorse Umane riguardo alla cultura inclusiva, per preparare al meglio l'ambiente organizzativo e offrire all'impiegato con disabilità un'esperienza di lavoro positiva. Inoltre, si implementerebbe un processo culturale sistemico, che andrebbe a toccare ogni settore aziendale e garantirebbe all'organizzazione crescita e innovazione; senza contare che l'acquisizione di specifiche *skills* sia sulla disabilità sia sull'utilizzo di nuove tecnologie è centrale per i professionisti che lavorano nell'ambito della formazione e dell'inserimento, come gli impiegati dei Centri per l'Impiego.

La fase di transizione studio-lavoro, ancora poco analizzata, è centrale affinché gli studenti con disabilità possano intraprendere una carriera lavorativa il più possibile coerente con il loro percorso di studi, con le loro passioni e competenze da valorizzare poi in azienda, dopo un periodo di formazione. Sono importanti, in quest'ottica, i percorsi di orientamento individuali (Valtolina, 2010), il bilancio di competenze e la possibilità di intraprendere *stage* e realtà contrattualistiche che permettano di formarsi in modo più seguito e curato.

Inoltre, le relazioni umane svolgono un ruolo fondamentale. Quando si instaurano relazioni positive con i pari, studenti o colleghi di lavoro, e con i superiori, insegnanti e datori di lavoro, si alzano i livelli di soddisfazione e la positività della valutazione dell'esperienza lavorativa.

A influenzare questa parte sembra essere il tipo di disabilità. In particolare, risultano svantaggiate soprattutto alcuni tipi di disabilità (come quella visiva), mentre altre, come quelle motorie, sembrano risentirne meno. Per alcuni, emerge l'importanza che può assumere in questi contesti un professionista – come il *disability manager* – che si occupi di curare gli aspetti relazionali del rapporto.



Come dimostra l'analisi di Mattana (2016), il *disability management* è un processo integrato che copre l'ambiente esterno ed interno all'azienda, il prima e il dopo inserimento, in cui siano compresi tutti gli attori: organizzazioni, Centri per l'impiego, istituti di formazione, università, associazioni sindacali, aziende sanitarie.

Sono emersi inoltre: l'importanza di includere nel processo manager e responsabili HR, in grado di guidare un cambiamento culturale in un'ottica inclusiva; l'importanza fondamentale della formazione sul mondo e le caratteristiche della disabilità per gli operatori pubblici e sociali; il bisogno di sperimentare, per testare e individuare gli strumenti adatti a ogni tipo di necessità e per ogni tipo di obiettivo. Kulkarni e Lengnick-Hall (2011) hanno evidenziato la resistenza, da parte delle PcD, di ricercare proattivamente delle forme di aiuto in azienda. La ragione di questo comportamento è principalmente dovuto ad un senso di gratitudine per ciò che l'azienda ha già fatto per il lavoratore con disabilità, che innesca un senso di colpa nel dover chiedere degli ulteriori interventi: il che porta le PcD a rivolgersi principalmente a esterni per qualche tipo di supporto, piuttosto che ad attori interni all'azienda.

La creazione di una figura ad hoc, come il *Disability Manager*, potrebbe essere un modo per ovviare al problema, mettendo a disposizione un professionista incaricato proprio di occuparsi delle esigenze del lavoratore con disabilità (e non solo).

### *2.5.3. Il Disability Manager*

In Italia, la figura del *Disability Manager* viene introdotta per la prima volta nel linguaggio istituzionale nel 2009, nell'ambito del tavolo Tecnico istituito tra Comune di Parma e Ministero del lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali, con il "Libro bianco su accessibilità e mobilità urbana".

Quella del *Disability Manager*, secondo la SIDiMa (Società Italiana Disability Manager), consiste, più che in una professione in sé, in una competenza aggiuntiva che integra una professionalità preesistente e che spesso vede cambiare il suo

approccio in base al contesto di riferimento (enti locali, ospedali, aziende).

A seguito del Decreto Legislativo 14 settembre 2015 (uno dei decreti attuativi del Jobs Act), la 68/99 viene modificata e si introduce la necessità di promuovere l'istituzione di una figura ad hoc, che si occuperà di curare progetti di politica attiva per PcD all'interno del contesto lavorativo.

La promozione di un "responsabile dell'inserimento lavorativo nei luoghi di lavoro, con compiti di predisposizione di progetti personalizzati per le persone con disabilità e di risoluzione dei problemi legati alle condizioni di lavoro dei lavoratori con disabilità, in raccordo con l'INAIL (art.1)", con il compito di istituire pratiche di inclusione lavorativa per persone con disabilità, testimonia una visione dal respiro culturale, che si concentra sulla progettazione di programmi di inserimento privi di barriere e in grado di valorizzare il lavoratore, anche attraverso gli "accomodamenti ragionevoli". Questi accomodamenti mirano a promuovere parità e a eliminare le discriminazioni, ma non solo sui luoghi di lavoro: riguarda l'istruzione, la formazione, l'accessibilità, l'accesso alla giustizia e la mobilità personale.

Il *Diversity/Disability Manager* ha il difficile compito di promuovere un cambiamento di prospettiva, in un contesto storico e sociale come quello italiano, mirato a superare i pregiudizi legati alla disabilità e ai suoi aspetti psicologici, già ampiamente investigati.

Molti rimangono scettici sulla creazione di una figura che si troverebbe a diventare il "parafulmine" di ogni tipo di criticità, lasciando a questa figura tutta la responsabilità di un cambiamento che, in mancanza di engagement da parte di colleghi e manager, è destinata a vedere un ben circoscritto risultato.

In parallelo poi con una visione integrata di interventi e politiche di *disability*, molti ritengono di non confinare la gestione della disabilità in azienda ad un ruolo specifico, ma di ricondurla a una posizione organizzativa più ampia e soprattutto condividerla con tutto il management e l'organizzazione: svalutando, cioè, la necessità di un *disability manager*, quanto sottolineando quella di un *disability*

management ricco e partecipato (AstraRicerche, 2018) (Borgonovi, 2018)

L'approccio inclusivo, che dovrebbe impregnare ogni aspetto della vita lavorativa, non potrà cambiare molto la vita di una persona se non è affiancata da un cambiamento culturale anche nelle altre aree della vita dell'individuo.

Cominciare un percorso lavorativo e poter mantenere il proprio posto di lavoro è importante, ma sarà sempre una condizione "speciale" e temporanea se non si appoggia a un contesto realmente attento a ogni esistenza (Bruzzone, 2017).

Lo studio prodotto dall' ASviS (Alleanza italiana per lo Sviluppo Sostenibile) (2017) richiama proprio questo concetto: "Il benessere della persona, come cittadino e come lavoratore, cui fa riferimento la nostra Costituzione, è un concetto multidimensionale che dipende non solo dalle risorse economiche disponibili, ma da tutte le componenti della vita umana: la salute e la possibilità di curarsi, la qualità delle abitazioni, l'accesso e la qualità della scuola, lo stato dell'ambiente, la partecipazione autonoma al processo produttivo, l'accesso alle conoscenze e alle innovazioni tecnologiche".

L'aumento dell'occupazione della popolazione con disabilità, secondo Reborà e Minelli (2016), sarebbe possibile solo attraverso politiche e pratiche generalizzate e caratterizzate da un approccio flessibile, che adottino una molteplicità di strumenti e strategie per situazioni e necessità che possono essere molto diverse. Un obiettivo complesso, che richiede la partecipazione attiva e virtuosa di istituzioni pubbliche e ambienti organizzativi.

Le aree da coprire, nel corso di una rivoluzione culturale, sono molte: dall'emanazione di pratiche organizzative antidiscriminatorie ed ad interventi e politiche socio-sanitari per favorire la ricerca e l'ingresso nel mondo del lavoro delle PcD, all'allontanamento da un approccio assistenzialistico per uno mirato alla valorizzazione lavorativa e alla formazione degli addetti ai lavori in ogni settore; dalla promozione di un equilibrio vita-lavoro, fino allo studio di contratti flessibili

e che contemplino le nuove tecnologie, fino allo *smart working*.

Queste strategie avrebbero il ruolo di costruire l'ambiente più favorevole possibile all'occupazione delle persone con disabilità, stimolando e supportando le buone pratiche di *disability management* all'interno di contesti pubblici e privati.

Non solo quindi l'adempimento di un obbligo di legge, ma una consapevolezza antropologica: l'essere umano, nella sua interezza, deve essere rispettato, in ogni fase e in ogni contesto della sua vita (Minelli, 2016).

## CAPITOLO 3

### GLI ATTORI IN CAMPO: UNA RETE SOCIALE

#### **3.1 Una ricerca sui professionisti della disabilità**

Il tema dell'orientamento e dell'inserimento al lavoro della PcD è parte di una

concettualizzazione più ampia, quella relativa all'assunzione dell'identità adulta, alla costruzione identitaria, all'autodeterminazione, alla socializzazione e alla cittadinanza attiva.

Non si può pensare alla crescita di una comunità in assenza della partecipazione e del contributo di tutti coloro che ne fanno parte, non senza aver prima accolto, motivato e valorizzato ogni individuo; senza considerare ciò che materialmente, fisicamente e intellettualmente "può dare".

Le aziende, in un'ottica di responsabilità sociale, sono parte del processo di innovazione culturale della società. Si è sentito il bisogno di creare figure ad hoc per seguire le esigenze del lavoratore con disabilità, tra cui relazioni con altri interlocutori (ASL, medici del lavoro, agenzie formative, esperti del settore, ecc.) e la cura di un ambiente che consenta la libera espressione della potenzialità di cambiamento che la diversità – in questo caso la disabilità – porta nel contenuto organizzativo.

Ogni politica attiva dovrebbe mirare alla costruzione di un'“autosufficienza” per ogni individuo: l'occupabilità, lo stato di salute, un supporto nel periodo di disoccupazione attraverso l'investimento nelle conoscenze, le capacità e le competenze di ognuno.

Nella costruzione di questo paradigma partecipano l'istruzione, la formazione e la riqualificazione professionale. Il tutto in un'ottica inclusiva e implementando efficaci piani di valutazione delle competenze.

Se non si giunge ad una visione d'insieme, il numero di PcD che non si formano e non lavorano resterà uguale e non potranno fare molto gli attori nei vari ambiti (agenzie per il lavoro, collocamento mirato, ecc.)

La Legge 68/99, nel suo riconoscere obblighi morali ed economici per l'inserimento di personale con disabilità, lavora in quest'ottica: la promozione di una rete integrata tra gli uffici competenti e le realtà sul territorio (servizi sociali, sanitari, educativi e formativi) mira alla creazione di un “modello di funzionamento” normato e condiviso su tutto il territorio italiano.

All'Art. 1, poi, si sottolinea l'importanza di "accordi territoriali con le organizzazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, le cooperative sociali di cui alla legge 8 novembre 1991, n. 381, le associazioni delle persone con disabilità e i loro familiari, nonché con le altre organizzazioni del Terzo Settore rilevanti, al fine di favorire l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità". Si richiede l'attivazione di un gran numero di attori diversi sul territorio, che devono spesso ancora mettere a frutto una rete funzionante ed efficace di collaborazione e diffusione delle *best practices* (Bruzzone, 2017).

Ogni intervento messo in atto in ambito *disability* dovrebbe lavorare per tre principali obiettivi:

- Rompere il circolo vizioso che alimenta il fenomeno di segregazione e autosegregazione delle persone con disabilità: questo implica un intervento sistematico nei confronti di ogni tipo di barriera (in particolar modo, fisiche e comunicative) che impediscono l'accesso al mercato del lavoro.
- Rispettare la richiesta dei datori di lavoro, nel contenimento di costi di adattamento e servizi.
- Costruire un insieme coerente di politiche e *practices* capaci di generare una cultura inclusiva, sia sul versante della domanda sia su quello dell'offerta (Checcucci, 2006).

Tra associazioni, agenzie del lavoro e di formazione e la nascita di agenzie specializzate (come Jobmetoo su Milano e AbileJob su Torino), si è creato un ricco ventaglio di realtà che a diversi livelli incontrano i bisogni delle PcD in cerca di lavoro.

Volendo investigare quali fossero i vissuti, le strategie di ricerca, le professionalità messe in atto, ho richiesto la partecipazione per una intervista qualitativa a 20

professionisti sul territorio piemontese e lombardo in ambito disabilità.

Le realtà investigate sono state:

- Cooperative sociali e Consorzi (Casa del lavoro, AbeleLavoro, Cooperativa Orso);
- Servizi e professionisti per l'Orientamento al lavoro (COSP, IF Life Design);
- Servizi e progetti pubblici per l'inserimento al lavoro e l'autonomia (Centro per l'impiego, Centro Studi DiVi, Fondazione Don Gnocchi);
- Agenzie per il lavoro, l'orientamento e la formazione (Orienta, Adecco, Diversity Opportunity);
- Agenzie per la formazione (ENGIM, Forma-re-te);
- Disability Manager nel settore privato e pubblico (Battistelli, Vassallo, Da Milano, Lepore);
- Associazioni (Apri);
- Professionista nei percorsi di inserimento al lavoro di persone con disabilità (ruffinatti)
- Agenzia di consulenza e selezione per personale di Categoria Protetta (Abile Job)

Il materiale di ricerca consiste in interviste semistrutturate a 20 professionisti della disabilità. Le interviste sono durate dai 35 ai 90 minuti, avvenute in forma telefonica o di persona: l'incontro è stato registrato e trascritto.

### *3.1.1. La ricerca*

Ho provato a far emergere la realtà dei supporti lavorativi di un territorio, quello piemontese-lombardo, che appare attivo e sempre più attento alle tematiche di inclusione organizzativa: ne sono un esempio le numerose manifestazioni e

convegni che hanno affrontato il tema, dal Salone della *Corporate Social Responsibility* 2018 che ha ospitato l'esposizione della ricerca di Elio Borgonovi (Borgonovi, 2018), ai convegni nell'ambito di IoLavoro – H a Torino, alle attività promosse da UICI e ENGIM (solo per citarne alcune) per raccontare una realtà lavorativa e normativa, al *Diversity Day* del 27 settembre 2019 a Torino, e molti altri.

Sono state redatte 10 domande che approfondiscono 4 dimensioni:

- Le caratteristiche proprie di ogni realtà di supporto alla ricerca e inserimento lavorativo;
- Le competenze richieste per offrire un servizio il più possibile efficace;
- Il vissuto di professionisti e persone con disabilità nel percorso di ricerca del lavoro e formazione;
- Prospettive future.

#### *I risultati*

- *Le caratteristiche proprie di ogni realtà di supporto alla ricerca e inserimento lavorativo*

I diversi interlocutori portano esperienze in formazione, orientamento, inserimento lavorativo e *disability management*.

Ogni realtà analizzata diventa rilevante per candidati e aziende, ma a diversi livelli. Il Centro per l'Impiego, ad esempio, ricopre un ruolo centrale per il *matching* tra domanda e offerta, ma la sua importanza si può notare soprattutto da un punto di vista amministrativo in un'ottica di registrazione alle liste di Collocamento Mirato, di attivazione di tirocini e convenzioni.

L'avvicinamento alle tematiche della disabilità per molte realtà fa parte di un percorso di evoluzione dei target di riferimento.

Le modalità principali di progettualità delle agenzie per il lavoro in questione



consistono nell'attivazione di Buoni Servizi al Lavoro, misura finanziata dal POR-FSE per favorire l'integrazione di persone disoccupate e con particolare svantaggio e dal Fondo Regionale Disabili per favorire l'inserimento occupazionale di PcD. Queste realtà mirano, con un percorso di orientamento e inserimento presso aziende attraverso contratti di tirocinio, a guidare la persona che cerca lavoro verso la segnalazione dei principali siti di offerte o agenzie specializzate e la ricerca autonoma delle opportunità lavorative attraverso una consapevolezza delle proprie competenze e capacità.

Lavorano in modo simile, ma con una *mission* più indirizzata al supporto e valorizzazione di diversi soggetti socialmente svantaggiati, anche le cooperative e consorzi presi in esame.

Le agenzie di formazione mettono a disposizione competenze da immettere nel mercato del lavoro, costruendo corsi che seguono le tendenze del mercato o le richieste di aziende partner. In particolare, per le PcD, sono previsti dei corsi cosiddetti "Prelavorativi" (nel contesto di ENGIM, dedicati a ragazzi con autismo) dedicati alla socializzazione, all'apprendimento di dinamiche relazionali e di schemi comportamentali da applicare in contesti esterni.

I servizi di orientamento supportano, tra le altre, PcD che in una fase di transizione della loro vita vogliono ridefinire gli obiettivi e le competenze da mettere in campo della propria vita. COSP, a Milano, supporta i ragazzi con disabilità nell'orientamento agli studi universitari, nello studio e nella ricerca di lavoro post-laurea, cercando di attivare studenti e aziende in una ricerca attiva da una parte e, dall'altra, nel superamento da parte delle aziende di pregiudizi e stereotipi.

Il centro Studio DiVi, invece, approccia l'inserimento lavorativo in un'ottica di costruzione di una autonomia, progettualità di vita e re-inserimento nel tessuto sociale del territorio, lavorando direttamente in azienda con i colleghi della PcD e i referenti per creare un ambiente inclusivo e adatto alla professionalità di ognuno.

I *disability manager*, sia in ambito pubblico che privato, agiscono principalmente

su politiche di accomodamento e inclusione lavorativa nell'ambito dell'azienda/istituzione di cui ricoprono il ruolo (attivazioni di tutoraggio interno, sportello d'ascolto, team di sviluppo di soluzioni per l'accessibilità, attività di sensibilizzazione), con alcuni interventi esterni per la condivisione di *best practices*.

La realtà associazionistica sembra intercettare solo superficialmente i bisogni lavorativi delle persone associate, ma ricopre una grande parte della loro quotidianità e influisce su autopercezione, socialità, autoefficacia (grazie, ad esempio, al percorso di psicologia clinica riabilitativa e a gruppi di formazione e confronto, proposti da APRI).

Professionisti e aziende focalizzati esclusivamente sull'inserimento di personale di categoria protetta si pongono tra i bisogni delle aziende, spesso molto specifici, e i servizi messi a disposizione

L'obiettivo che emerge nella totalità degli attori è la volontà di portare un cambiamento di paradigma della disabilità attraverso la proposta di candidati con il profilo adatto (*nonostante sia* di Categoria Protetta) presso le aziende; il coinvolgimento di responsabili e colleghi di lavoro; la sensibilizzazione a livello aziendale attraverso iniziative e incontri; percorsi di formazione sulle tematiche *Diversity e Disability Inclusion*.

Nell'associazionismo, la cura della persona nella sua dimensione sociale (percorsi scolastici, attività sociali, confronto con i pari) è l'aspetto più approfondito.

Inoltre, il lavoro di rete risulta fondamentale per ogni attore in causa, in quanto un mediatore (composto da Servizi sanitari, Tutor in ambito tirocinio, ecc.) aiuta a rendere il percorso più efficace: si riconoscono i momenti critici, si agisce tempestivamente, si forma l'ambiente lavorativo e la PcD a gestire situazioni future.

- *Le competenze richieste per offrire un servizio il più possibile efficace*

La maggioranza dei professionisti intervistati e dei loro collaboratori ha una formazione universitaria soprattutto in ambito psicologico, pedagogico ed educativo. Molti professionisti hanno approfondito attraverso studi post universitari le loro competenze, continuando a formarsi anche in ambito *disability*.

Molti considerano la formazione psicologica come particolarmente adatta per una mansione a contatto con un'utenza che porta vissuti particolarmente difficili, o che ha bisogno di un ascolto attivo per valutarne al meglio richieste esplicite ed implicite.

Altre competenze ritenute fondamentali per un lavoro ottimale sono:

- In ambito disabilità (ad esempio, in caso di gravi cerebrolesioni acquisite, la conoscenza neuropsicologica del fenomeno e dell'utente è fondamentale per un inserimento efficace; la conoscenza della strumentazione e adattamenti più efficaci a seconda del tipo della disabilità del lavoratore);
- In ambito legislativo, per guidare le aziende verso possibilità di assunzione/tirocinio/lavoro in somministrazione o nel rispetto dei diritti dei lavoratori con disabilità;
- In ambito informatico, in un'ottica di *marketing* e forme di contatto digitali con aziende e persone con disabilità;
- In ambito progettazione;
- In ambito comunicazione.

Studi specifici sul *disability management* sono stati rilevati solo per i *disability manager* intervistati.

Emerge l'importanza rivestita dalla formazione sul campo, attraverso la partecipazione a progetti di politica attiva e di accessibilità, progettazione, attività educativa, attività associazionistica. Essa fornisce una *expertise* riconosciuta dagli attori in gioco e che consente di rispondere alle esigenze della mansione, facendosi riconoscere come interlocutore da aziende, candidati e servizi del settore.

Inoltre, una profonda conoscenza del territorio, con le sue realtà e le sue dinamiche sociali, aiuta nel processo di contatto con persone in cerca di lavoro e con aziende clienti. In ambito privato, il ruolo è contemplato nel contesto delle Risorse Umane. Tutti concordano sul fatto che non ci si possa improvvisare nella relazione con una utenza così delicata. La formazione continua e un approccio aperto all'innovazione sono requisiti considerati essenziali per chiunque lavori, o lavorerà, nell'ambito Risorse Umane, in particolar modo con la disabilità.

La cura della relazione e l'empatia sono fondamentali per ogni professionista a contatto con la disabilità.

- *Il vissuto di professionisti e persone con disabilità nel percorso di ricerca del lavoro, orientamento e formazione*

#### **PcD:**

Le persone con disabilità spesso portano, nei servizi di inserimento al lavoro, sentimenti diversi. È comune a tutti, però, un bisogno di sentirsi attivamente parte della società e potersi emancipare da famiglie e sussidi.

Inoltre, soprattutto nel caso di disabilità acquisite, la propria identità personale, legata al lavoro, vacilla ed è difficile da ridefinire. Spesso si raccontano casi di discriminazione e mancato riconoscimento delle proprie potenzialità.

A seconda della disabilità, però, le tematiche sono diverse. Le persone con disabilità intellettiva spesso sono poco consapevoli dei propri limiti, come delle proprie capacità. Inoltre, più spesso che per altri tipi di disabilità, la famiglia entra nel percorso di orientamento e inserimento (non sempre con buoni risultati).

La disabilità fisica sembra essere meno discriminata nella percezione aziendale, ma le persone con questo tipo di disabilità si appellano più spesso al “riconoscimento di un proprio diritto” nel ricercare un lavoro senza attivarsi in realtà nella ricerca stessa.

Inoltre, emerge una problematica non di poco conto: l'essere presi in carico, come PcD, dai progetti di inserimento dedicati alle Categorie Protette include un processo identitario e sociale in cui la persona deve decidere di sentirsi rappresentata dalla categoria "Categoria Protetta", e come agire nei confronti di essa.

All'interno dell'azienda, i lavoratori con disabilità portano tematiche di tipo pragmatico, come un adattamento strutturale, o di tipo relazionale: richieste che a volte nascondono un inesperto. È riportato come le persone con disabilità tendano a non condividere alcune informazioni della propria disabilità, informazioni che potrebbero aiutare i colleghi a capire meglio i suoi bisogni e a diffondere cultura.

Ripercussioni positive si vedono fin dalla fine del primo colloquio, in qualsiasi ambito: un momento di sfogo, di ascolto, di scambio e riconoscimento a volte è sufficiente per alleviare la persona di tutta una serie di dubbi che possono sorgere quando si affronta per la prima volta una situazione delicata quale quella della ricerca dell'occupazione o in un contesto lavorativo che è stato sempre percepito come lontano da sé e dalle proprie tematiche.

Nel momento in cui la persona trova lavoro, prova un fortissimo senso di gratitudine verso l'azienda e l'operatore che ha aiutato nel percorso; raggiunge un livello di autonomia sociale maggiore, percepisce di non essere più un peso ma di essere utile e capace di fare qualcosa che spesso gli viene descritto come impossibile dalla società. Inoltre, anche le attività extralavorative assumono un nuovo significato.

#### **AZIENDE:**

Le aziende vengono percepite come molto scettiche, concentrate su una visione del lavoratore con disabilità come "non produttivo". Mancano di una cultura di prevenzione (rischiando di incorrere in sanzioni) e di inclusione.

Lo scopo principale per il quale le aziende contattano gli attori di riferimento rimane quello di assolvere all'obbligo della Legge 68/99.

Sul lato culturale, però sembra esserci un'attivazione. Il *Disability Management* fa parte di un numero sempre maggiore di piani di sviluppo aziendale e coinvolge sempre più manager, in un'ottica di innovazione che fa bene al business e al proprio *branding*.

Inoltre, una presa di posizione in un'ottica di responsabilità sociale d'impresa è stata rilevata come uno dei motivi della crescita di interesse attorno alla tematica disabilità.

Nelle grandi aziende italiane c'è un adeguamento alle politiche della casa madre, spesso estere, dove figure dedicate alla *diversity&inclusion* erano parte dello staff HR da tempo.

#### **OPERATORE:**

A livello personale, tutti i professionisti hanno una sensibilità verso le tematiche sociali. La maggior parte delle volte si è tradotta in studi sociali, altre volte in professionalità legate alle politiche attive.

È una mansione complessa, in quanto ci si scontra spesso con la realtà di persone socialmente escluse, che sviluppano frustrazione, senso di sfiducia e rinuncia. Le situazioni di degrado sociale e discriminazione sono all'ordine del giorno, ma la motivazione degli operatori permane grazie ai riscontri positivi dei propri clienti/utenti e delle aziende.

- *Prospettive future*

Una figura addetta alla gestione della disabilità in azienda è un argomento controverso. Alcuni rilevano che sia utile una figura autoritaria all'interno dell'azienda che possa collaborare con il servizio per attuare i cambiamenti e gli accomodamenti necessari per l'ingresso in azienda.

Si teme però che la presenza di una figura ad hoc deresponsabilizzi il resto dell'azienda, specialmente se il referente delle politiche attive non è abbastanza

influyente nell'ambito HR.

Emerge l'esigenza che tutto il reparto delle Risorse Umane sia coinvolto nei progetti di inclusione, proprio in un'ottica di cambiamento culturale che ogni operatore nella disabilità mira a portare.

Inoltre, per alcuni la professionalità del *disability manager* avrebbe bisogno di una definizione chiara e condivisa nelle sue competenze e formazione, in quanto figura centrale nel processo di innovazione sociale e culturale.

Per quanto riguarda le modalità di inserimento, prevedere contratti come il tirocinio (meno pesanti per le aziende) permette di far entrare in contatto realtà e vissuti molto diversi, lasciando a tutti gli attori il tempo di ambientarsi. Inoltre, la presenza di tutor esterni capaci di guidare la socializzazione e le prassi aziendali (ma in generale, un mediatore tra azienda e lavoratore) è fondamentale per la buona riuscita dell'inserimento, in particolare con persone con disabilità gravi. Prendersi il proprio tempo, per conoscersi l'un l'altro.

La ricerca di autonomia è un approccio a cui si ispirano molti degli attori presi in considerazione: prima, durante e dopo il lavoro. Purtroppo non sempre funziona, ma quando si attiva produce i risultati più duraturi ed efficaci.

Eppure alcuni servizi, che curano il *career counseling* o il re-inserimento dopo gravi cerebrolesioni, sono a pagamento. Questo è un limite che si riconosce alle politiche attive: troppo poche, troppo poco differenziate, non coprono tutti i bisogni della PcD, che spesso viene persa e rimane fuori dal mondo lavorativo.

Emerge il ruolo fondamentale del lavoro di rete: la cooperazione tra servizi sociali e sanitari, Centri per l'Impiego, agenzie per il lavoro, professionisti del settore, associazioni, centri di formazione è essenziale per garantire il miglior servizio possibile dedicato alla persona.

Viene rimproverato però ad alcuni operatori del settore, come alle aziende, un deficit nella formazione sulla disabilità. Non si sa come approcciarsi, come agire: né a livello relazionale e personale – in fase di colloquio si viene a creare imbarazzo

e ansia; né in fase di supporto dell'autonomia (non conoscendo le strumentazioni in grado di accogliere un lavoratore con disabilità che, in quel modo, renderebbe al meglio); né a livello legislativo, dove spesso agevolazioni e convenzioni sono note ai consulenti del lavoro e ai manager, privandosi dell'opportunità di avviare una proficua collaborazione sul territorio.

Si riscontrano problematiche a livello burocratico, specie per quanto riguarda la diagnosi funzionale, atto sanitario medico legale che descrive la compromissione funzionale dello stato psico-fisico della persona con disabilità: spesso non aiuta nella ricerca di una mansione in quanto troppo generica, o ambigua; inoltre, molte volte non rispecchia le reali capacità della persona, che si vede limitata (fino al punto di non poter svolgere alcuna attività lavorativa) in modo non adeguato.

In generale, viene sottolineato il ruolo della comunicazione nella creazione di senso e costruzione di identità e atteggiamenti; il linguaggio legato alla disabilità è ancora disattento, incapace di scomporre il preconetto ancora insito nella società.

### *Riflessione conclusiva*

Poche delle attività investigate seguono la persona con disabilità con continuità nel percorso lavorativo. Le ore di tutoraggio passate dai Buoni Servizi al Lavoro sono scarse e potrebbero non essere sufficienti per coprire al meglio le necessità.

In quest'ottica, una figura aziendale che si occupa specificatamente di *disability management* potrebbe rivelarsi essenziale per permettere alle progettualità partite dall'esterno di continuare.

Emergono problematiche emerse in altri tempi e Paesi: una cultura ancora poco inclusiva; una visione del lavoratore con disabilità come meno produttivo o come perdita di risorse; una mancata conoscenza delle tematiche legate alla disabilità da parte degli operatori sociali.

L'ottica di rete, propria di ogni attore preso in esame, sposa le teorie precedentemente esposte, come molte altre tematiche emerse dalle interviste. Il



cambiamento culturale è il tema principale, lontano da una visione assistenzialistica ma che punta a valorizzare le competenze, residue e in creazione.

Si assiste però a un processo in atto: l'istituzione di figure addette al *disability management* nelle istituzioni è una presa di posizione forte da parte della cittadinanza, che finalmente riconosce la disabilità come una tematica da accogliere e affrontare, non nascondere. Il suo ruolo, all'interno del Comune di Torino, di contatto con le realtà aziendali e di sensibilizzazione sul tema può essere una grande opportunità per la realtà sociale torinese.

Rispettando la richiesta di maggiore cultura e informazione per ogni operatore sociale e a contatto con la disabilità, si potrebbero raggiungere sempre nuovi interlocutori.

La nascita di professionalità ad hoc, come consulenti e aziende come AbileJob, possono essere l'esempio di un'evoluzione della percezione della disabilità, destinata, nel migliore dei casi, a scomparire. Come dice il fondatore di AbileJob, Renzo Marcato, "in un mondo ideale, la Legge 68/99 non esiste, in quanto non serve una legge per far rispettare un diritto".

## CONCLUSIONE

Questo elaborato è il risultato degli ultimi anni della mia formazione, personale e professionale, nell'ambito della psicologia del lavoro, delle politiche sociali, della disabilità.

Gli interlocutori coinvolti in questa ricerca sono solo una parte dei servizi che ogni giorno cambiano, un pezzo alla volta, una società che, dai telegiornali, non sembra pronta ad un cambiamento culturale.

Eppure, ciò che c'è in TV non è il racconto di un mondo reale: sono le persone reali, con idee innovative e nuove visioni, a dettare la cultura e ciò che una società diventerà.

Esempi reali di inclusione e inserimento nascono ogni giorno: dall'Albergo Etico, attività in cui sono impiegate persone con Sindrome di Down; il bar Senza Nome, il primo bar in Italia gestito dai sordi; il BiStrani, piccolo bistrot di Torino, luogo di lavoro di persone con autismo; fino ai beniamini pop, come l'atleta Giusy Versace, ballerina a Ballando con le Stelle, e alle sfilate del London Queer Fashion Show, dove in passerella hanno sfilato una *House* di persone con disabilità e una influencer, sul suo trono di caramelle e carrozzina elettrica.

Il lavoro è parte, come la moda, il cinema, gli eventi in piazza, della nostra identità, e a nessuno dovrebbe esserne negato l'accesso.

La scoperta di realtà sul territorio italiano (grandi aziende, centri studi, aziende) che sentono la tematica e intervengono, è il modo migliore per dare voce a chi una voce non ce l'ha; come afferma Sonia Vassallo, *Disability Manager* di Alstom, è un modo per “dare la bandierina, da mettere sulla mappa” della società, “perché finalmente si noti la sua importanza, il suo valore”.

## Bibliografia

- Acker, J. (2006). Inequality regimes: gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*(20), 441-464.
- Akabas, S., Gates, L., & Galvin, D. (1992). *Disability management: A complete*

- system to reduce costs, increase productivity, meet employee needs, and ensure legal compliance.* New York: Amacom.
- Al Ju'beh, K. (2015). *Disability inclusive development toolkit*. Bensheim: CBM.
- (s.d.). *Albergo Etico*. Tratto da <https://www.albergoetico.asti.it/index.php>
- Albrecht, G., Ravaud, J., & Stiker, H. (2001). L'émergence des disability studies: État des lieux et perspectives. *Sciences sociales et santé*, 4(19), 43-73.
- Alvesson, M., & Billing, Y. (2002). Beyond body-counting. A discussion of the social construction of gender at work. In I. Aaltio, & J. Mills, *Gender, Identity and the Culture of organizations* (p. 72-91). London: Routledge.
- Alvesson, M., & Billing, Y. (2009). *Understanding Gender and Organizations*. London: Sage.
- Andrich, R., Bucciarelli, P., Liverani, G., Occhipinti, E., & Pignini, L. (2009). *Disabilità e lavoro: un binomio possibile*. Milano: Fondazione Don Carlo Gnocchi-ONLUS.
- Angeloni, S. (2010). *L'aziendabilità. Il valore della risorsa disabile per l'azienda e il valore dell'azienda per la risorsa disabile*. Milano: FrancoAngeli.
- Angeloni, S. (2011). Il disability management integrato. Un'analisi interdisciplinare per la valorizzazione delle persone con disabilità. *Quaderno Monografico Rivista Italiana di Ragioneria e Di Economia Aziendale*(94).
- Angeloni, S., & Borgonovi, E. (2017). Laboro ergo sum: Quando il lavoro abilita l'uomo. *Sviluppo & Organizzazione*(274), 58-70.
- AstraRicerche. (2018). *Disabilità & Lavoro*. Manager Italia.
- ASviS, (. I. (2017). *L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile*.
- Bacchi, C. (1990). *Same Difference: Feminism and Sexual Difference*. Sydney: Allen and Unwin.
- Barabino, M., Jacobs, B., & Maggio, M. (2001). Diversity management. *Sviluppo&Organizzazione*(184).
- Barak, M. (1999). Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion. *Administration in Social Work*, 3-4(23), 47-68.
- Barends, E., Janssen, B., ten Have, W., & ten Have, S. (2014). Effects of Change Interventions: What Kind of Evidence Do We Really Have? *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(1), 5-27.
- Barlow, J., Wright, C., & Cullen, L. (2002). A job-seeking self-efficacy scale for people with physical disabilities: Preliminary development and psychometric testing. *British Journal of Guidance & Counselling*, 1(30), 37-53.
- Barnes, C., Mercer, G., & Shakespeare, T. (1999). *Exploring disability: A sociological introduction*. Cambridge: Polity Press.
- Battafarano, G., & Fontana, G. (2001). *I nuovi lavori dell'handicap. Un percorso attraverso la legge 68 per l'inserimento e l'integrazione lavorativa delle persone disabili*. Milano: FrancoAngeli.
- Bauer, T., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D., & Tucker, J. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of

- antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92, 707-721.
- Bayle, N. (2002). Proposition d'un modèle étendu de la Théorie du Comportement Planifié pour comprendre le comportement des employeurs à l'égard des travailleurs handicapés (Determinants of the employers' behavior toward). *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*(54), 84–100.
- (s.d.). *BiStrani Bistrot*. Tratto da <https://www.bistranibistrot.it/>
- Bocca, G. (1998). *Pedagogia del lavoro: itinerari*. La scuola.
- Boffo, V. (2012). *Per una formazione al lavoro. Le sfide della disabilità adulta*. Firenze: University Press.
- Bombelli, M., & Finzi, E. (2008). *Oltre il collocamento obbligatorio. Valorizzazione professionale delle persone con disabilità e produttività nel mondo del lavoro*. Milano: Guerini e Associati.
- Borgonovi, E. (2018). *Disabilità: conoscere per agire bene*. Milano: Fondazione Allianz.
- Brandt, E., & Pope, A. (1997). *Enabling America: Assessing the Role of Rehabilitation Science and Engineering*. Washington (DC): National Academies Press.
- Briante, G., & Negri, L. (2010). Diversity Management. In P. C. Argentero, *Psicologia delle risorse umane* (p. 301-320). Milano: Cortina Editore.
- Bruyère, S., & James, P. (2007). Disability management and the Disability Discrimination Act. *Human Resource Management Journal*, 7(2), 5-13.
- Bruzzo, S. (2017). Il Disability Management come approccio inclusivo, oltre la gestione delle risorse umane. *Adapt University Press*(8).
- Bucci, D. (2010). *Persone con disabilità. Percorsi, risorse e ostacoli per le pari opportunità. Il percorso lavorativo delle donne con disabilità*. Genova: Essegraph.
- Butler, J. (1999). *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*. London: Routledge.
- Buzzelli, A. (2012). *Persone con disabilità intellettiva al lavoro*. Trento: Erickson.
- Campbell, F. (2009). *Contours of Ableism. The Production of Disability and Aabledness*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Canevaro, A. (2007). *L'integrazione scolastica degli alunni con disabilità. Trent'anni di inclusione nella scuola italiana*. Erickson.
- Cappai, G. (2003). *Percorsi per l'integrazione*. Milano: FrancoAngeli.
- Cardini, M. (2005). *Integrazione lavorativa e fasce deboli. Dagli aspetti metodologici alla pratica educativa*. Roma: Carrocci faber.
- Cerniauskaite, M., Quintas, R., Boldt, C., Raggi, A., Cieza, A., Bickenbach, J., & Leonardi, M. (2011). Systematic literature review on ICF from 2001 to 2009: its use, implementation and operationalisation. *Disability and Rehabilitation*, 33(4), 281-309.
- Certo, S. (1997). Management and Diversity. In *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment* (p. 564-587). New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.

- Checucci, P. (2006). Un match fortemente sbilanciato: politiche per la disabilità, riforma del mercato del lavoro e nuove modalità di relazione fra gli attori. *Osservatorio Isfol*(27), 215-252.
- Checucci, P. (2011). *Le azioni locali a supporto del prolungamento della vita attiva*. Roma: Isfol.
- Chia, R. (1995). From modern to postmodern organizational analysis. *Organization Studies*(16), 579-604.
- Cockrell, K., Placier, P., Cockrell, D., & Middleton, J. (1999). Coming to terms with "Diversity" and "Multiculturalism": Learning about our students, our practise. *Teaching and Teacher Education*, 15, 358.
- Coleman, J., Brunell, A., & Haugen, I. (2015). Multiple Forms of Prejudice: How Gender and Disability Stereotypes Influence Judgments of Disabled Women and Men. *Current Psychology*, 1(34), 177-189.
- Colombo, L. (2007). *Siamo tutti diversamente occupabili. Strumenti e risorse per l'inserimento lavorativo di disabili*. Milano: FrancoAngeli.
- Copeland, J., Chan, F., Bezyak, J., & Fraser, R. (2010). Assessing Cognitive and Affective Reactions of Employers Toward People with Disabilities in the Workplace. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 4(20), 427-434.
- Corrigan, P., Edwards, A., Green, A., Diwan, S. L., & Penn, D. (2001). Prejudice, social distance, and familiarity with mental illness. *Schizophrenia Bulletin*, 3(27), 219-225.
- Corsini, G., & Perrini, F. (1999). *Orizzonti possibili: percorsi di formazione mirata, inserimento lavorativo e integrazione sociale di persone con disabilità intellettiva in Lombardia*. Milano: FrancoAngeli.
- Coskun, R., Živitere, M., Alexandrova, S., & Firat, S. (2009). *Disabled People and Employability*. Sakarya: Sakarya University.
- Cox, T. (2001). *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. San Francisco (CA): Jossey-Bass.
- Crocker, J., & Major, B. (1989). Social stigma and self-esteem: The self-protective properties of stigma. *Psychological Review*, 4(96), 608-630.
- Cuddy, A., Fiske, S., & Glick, P. (2007). The BIAS map: Behaviors from intergroup affect and stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(92), 631-648.
- Cuomo, S., & Mapelli, A. (2007). *Diversity management: gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*. Guerini e Associati.
- Cuomo, S., & Simonella, Z. (2015). Disabilità e organizzazioni. L'esperienza di Jobmetoo. *Economia & Management*(3), 34-41.
- D'Alonzo, L. (1998). *Integrazione del disabile. Radici e prospettive educative*. Brescia: La Scuola.
- D'Amato, A. (2009). Il governo della diversità tra filosofia organizzativa e approccio strategico: il diversity e il disability management. In G. Metallo, P. Ricci, & G. Migliaccio, *La risorsa umana 'diversamente abile' nell'economia dell'azienda. Disability management e accountability*. Torino: Giappicchelli.

- Davis, K. (1993). On the movement. In J. Swain, V. Finklestein, S. French, & M. Oliver, *Disabling barriers - Enabling environments*. London: Sage Publications/The Open University.
- de Beauvoir, S. (1972). *The Second Sex*. Harmondsworth: Penguin.
- DFID. (2000). *Disability, Poverty and Development*. DFID.
- DiTomaso, N., Post, C., & Parks-yancy, R. (2007). Workforce Diversity and Inequality: Power, Status and Numbers. *Annual Review of Sociology*(33), 473-501.
- (2018). *Diversity Brand summit*. Tratto da <http://www.diversitybrandsummit.it/diversity-toolkit/>
- Dobusch, L. (2016). Gender, Dis-/ability and Diversity Management: Unequal Dynamics of Inclusion? *Gender, Work & Organization*, 24(5), 487-505.
- Dutta, A., Gurvey, R., Chan, F., Chou, C., & Ditchman, N. (2008). Vocational Rehabilitation Services and Employment Outcomes for People with Disabilities: A United States Study. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 4(18), 326.
- Fedeli, D., & Tamburri, D. (2005). *Mi insegna a giocare? Strategie per insegnare abilità ludico-ricreative a bambini disabili*. Brescia: Vannini.
- Ferrucci, F. (2014). Disability and work inclusion in Italy: between unfulfilled promises and new disability culture. *Modern Italy*, 19(2), 183-197.
- Fichten, C., Schipper, F., & Cutler, N. (2005). Does Volunteering With Children Affect Attitudes Toward Adults With Disabilities? A Prospective Study of Unequal Contact. *Rehabilitation Psychology*, 2(50), 164-173.
- Firestone, S. (1971). *The Dialectic of Sex*. London: Jonathan Cape.
- Fiske, S. C., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6(82), 878-902.
- Fitchen, C., & Amsel, R. (1986). Trait Attributions About College Students With a Physical Disability: Circumplex Analyses and Methodological Issues. *Journal of Applied Social Psychology*, 5(16), 410-427.
- Florida, R., & Gary, G. (2001). *Technology and Tolerance: The importance of Diversity to High-Technology Growth*. Washington, DC: The Brookings institution.
- Florida, R., & Gates, G. (2002). Technology and Tolerance: Diversity and High-Tech Growth. *The Brookings review*(20), 32-33.
- Foster, D., & Wass, V. (2012). Disability in the labour market: an exploration of concepts of the ideal worker and organizational fit that disadvantage employees with impairments. *Sociology*, 4(47), 705-721.
- Foster, d., & Williams, D. (2014). Gender, disability and professional work: the need to question established norms. *Gender, Work and organization 8th Biennial International Interdisciplinary Conference*. Staffordshire (UK): keele University, .
- Foucault, M. (1978). *The History of Sexuality*. harmondsworth: Penguin.

- Friedman, R., & Davidson, M. (2001). Managing diversity and second-order conflict. *International Journal of Conflict Management*, 2(12), 132-153.
- Gabel, S., & Peters, S. (2004). Presage of a paradigm shift? Beyond the social model of disability toward resistance theories of disability. *Disability & Society*, 6(19), 585-600.
- Garland-Thomson, R. (2005). Feminist disability studies. *Journal of Women in Culture and Society*, 2(30), 1557-1587.
- Geisen, T., & Harder, H. (2011). *Disability management and workplace integration: International research findings*. Londra: Routledge.
- Gilbert, J., Stead, B., & Ivancevich, J. (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics*, 1(21), 61-76.
- Giorgini, C. (2010). *Integrare i disabili nel mondo del lavoro. Problemi culturali, fonti giuridiche, ostacoli sociali*. Roma: Las.
- Goodin, R. (1996). Inclusion and exclusion. *European Journal of Sociology*(37), 343-371.
- Griffo, G. (2007). *Statistiche e Disabilità*. Roma: Isfol.
- Groce, N., & Bakhshi, P. (2011). Illiteracy among adults with disabilities in the developing world: a review of the literature and a call for action. *International Journal of Inclusive Education*, 10(15), 1153-1168.
- Gunderson, M., & Lee, B. (2016). Pay discrimination against persons with disabilities: Canadian evidence from PALS. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(27), 1531-1549.
- Gurin, P., Nagda, B. (., & Lopez, G. E. (2004). The Benefits of Diversity in Education for Democratic Citizenship. *Journal of Social Issues*(60), 17-34.
- Gutek, B. (1990). Work Group structure and information technology: A structural contingency approach. In J. Galegher, R. Kraut, & C. Egido, *Intellectual teamwork: Social and technological foundations of cooperative work*. Hillsdale (NJ): Lawrence Erlbaum.
- Hackman, J. (1991). *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Harder, H., Wagner, S., & Rash, J. (2016). *Mental illness in the workplace: Psychological disability management*. London: Routledge.
- Hernandez, B., Keys, C., & Balcazar, F. (2000). Employer Attitudes Toward Workers with Disabilities and their ADA Employment Rights: A. *Journal of Rehabilitation*, 4(66).
- Herring, C. (2009). Does Diversity Pay?: Race, gender and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208-224.
- Hinshaw, S. (2009). *The Mark of Shame: Stigma of Mental Illness and an Agenda for Change*. Oxford University Press.
- Houtenville, A., Brucker, D., & Lauer, E. (2016). Annual Compendium of Disability Statistics: 2015. *Institute on Disability*, 211.
- (s.d.). *Il primo bar gestito da sordi*. Tratto da <https://www.corriere.it/inchieste/reportime/societa/bologna-primo-bar-gestito-sordi/f0cab6b2-d64b-11e4-b0f7-93d578ddf348.shtml>

- ILO. (2015). *Disability Inclusion Strategy and Action Plan 2014/2017*. Geneva: International Labour Organization.
- ISTAT. (2004). *Report annuale*. Roma.
- J., M. C., M.K., N., W.S., S., L.E., T., Ehrhart, M., & Pransky, G. (2016). Implementation science and employer disability practices: embedding implementation factors in research designs. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 4(26), 448-464.
- Johnston, W., & Packer, A. (1987). *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century*. Indianapolis, IN: Hudstone Istitute.
- Kandola, R., & Fullerton, J. (1994). *Managing the Mosaic: Diversity in Action*. London: IPD House.
- Kaplan, D., & Saxton, M. (2005). Disability Community and Identity: Perceptions of Prenatal Screening. *Center for Genetics and Society*. Tratto da <https://www.geneticsandsociety.org/article/disability-community-and-identity-perceptions-prenatal-screening>
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Luthi, E., Matoba, K., . . . von Unruh, K. (2007). *Training Manual for Diversity Management*. IDM - International Society for Diversity Management. Tratto da [www.idm-diversity.org](http://www.idm-diversity.org)
- Kett, M. T. (2007). Disability and disasters: Towards an inclusive approach. *World disasters report – Focus on discrimination*. Geneva: IFRC.
- Kirton, G., & Greene, A. (2010). Theorizing policy approaches to equality and diversity. In G. Kirton, & A. Greene, *The dynamics of managing diversity* (p. 117-140). Butterworth-Heinemann Oxford.
- Konrad, A., Prasad, P., & Pringle, J. (2006). *Handbook of workplace diversity*. CA: Sage Publication Ltd.
- Kulkarni, M. (2016). Organizational career development initiatives for employees with a disability. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(27), 1662-1679.
- Kulkarni, M., & Lengnick-Hall, M. (2011). Socialization of people with disabilities in the workplace. *Human Resource Management*, 50(4), 521-540.
- La Torre, G., De Giusti, M., Mannocci, A., De Waure, C., Agostinelli, A., & Schena, S. (2009). Disability management: The application of preventive measures, health promotion and case management in Italy. *Journal of Preventive Medicine and Hygiene*, 50(1), 37-45.
- Lamont, M., & Molnár, V. (2002). The study of boundaries in the social sciences. *Annual Review of Sociology*(28), 167-195.
- Lederer, V., Loisel, P., Rivard, M., & Champagne, F. (2014). Exploring the diversity of conceptualizations of work (dis)ability: a scoping review of published definitions. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 2(24), 242-267.
- Lengnick-Hall, M. (2007). *Hidden talent: How companies hire, retain, and benefit from people with disabilities*. Westport (CT): Praeger.



- Lengnick-Hall, M., Gaunt, P., & Kulkarni, M. (2008). Overlooked and underutilized: People with disabilities are an untapped human resource. *Human Resource Management, 2*(47), 255–273.
- Lengnick-Hall, M., Gaunt, P., & Kulkarni, M. (2008). Overlooked and underutilized: People with disabilities are an untapped human resource. *Human Resource Management, 2*(47), 255–273.
- Leonardi, M. (2005). SALUTE, DISABILITÀ, ICF E POLITICHE SOCIOSANITARIE. *Sociologia e politiche sociali, 3*(8).
- Lepri, C. (2004). Diventare grandi: la condizione adulta delle persone con disabilità intellettiva. *Il loro futuro ha una casa. Atti di Convegno sulla residenzialità di disabili intellettivi*. Roma.
- Lepri, C. (2008). I percorsi dopo la scuola dell'obbligo. In M. Zanobini, & M. Usai, *Psicologia dell'handicap e della riabilitazione. I soggetti, le relazioni, i contesti in prospettiva evolutiva*. Milano: FrancoAngeli.
- Lepri, C., & Montobbio, E. (1993). *Lavoro e fasce deboli. Strategie e metodi per l'inserimento lavorativo di persone con difficoltà cliniche o sociali*. FrancoAngeli.
- Lester, R., & Caudill, D. (1987). The Handicapped Worker: Seven Myths. *Training & Development Journal, 8*(41).
- Liff, S. (1996). Managing diversity: new opportunities for women? *Warwick Papers in Industrial Relation*(57).
- Liff, S. (1997). Two routes to managing diversity: individual differences or social group characteristics. *Employee Relations, 19*(1), 11-26.
- Loden, M., & Rosener, J. (1991). *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. New York: Homewood.
- Louvet, E. (2007). Social judgment toward job applicants with disabilities: Perception of personal qualities and competences. *Rehabilitation Psychology, 3*(52), 297-303.
- Main, J., Nicholas, M., Shaw, W., Tetrick, L., Ehrhart, M., & Pransky, G. (2016). Implementation science and employer disability practices: embedding implementation factors in research designs. *Journal of Occupational Rehabilitation, 4*(26), 448-464.
- Manoharan, A., Gross, M., & Sardeshmukh, S. (2014). Identity-conscious vs identity-blind: Hotel managers' use of formal and informal diversity management practices. *International Journal of Hospitality Management*(51), 1-9.
- Mattana, V. (2016). Il disability management in Italia: una rassegna degli studi basati su evidenza. *Electronic Journal of Management, 1*(1).
- McLoughlin, C. (2002). Barriers to hiring students with disabilities in the workforce. *International Education Journal, 1*(3), 13-23.
- McKee-Ryan, F. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: a meta-analytic study. *Journal of applied Psychology, 1*(90), 53-76.
- Medeghini, R. (2006). *Disabilità e corso di vita. Traiettorie, appartenenze e*

- processi di inclusione delle differenze*. FrancoAngeli.
- Messori, C., & Silvagna, A. (2012). *Namastè. Un augurio per il collocamento mediato, mirato e condiviso dei disabili deboli*. Milano: FrancoAngeli.
- Minelli, E. (2016). Disability management: lavorare per un'organizzazione inclusiva. *Prospettive in Organizzazione*.
- Mitra, S. (2006). The capability approach and disability. *Journal of Disability Policy Studies*, 4(16), 236-247.
- Moloney, M., & Fenstermaker, S. (2002). Performance and accomplishment: reconciling feminist conceptions of gender. In S. Fenstermaker, & C. West, *Doing Gender, Doing Difference. Inequality, Power and Institutional Change* (p. 189-204). New York: Routledge.
- Montobbio, E. (1994). *Il viaggio del signor Down nel mondo dei grandi: come i "diversi" possono crescere*. Del Cerro.
- Montobbio, E., & Lepri, C. (2000). *Chi sarei se potessi essere. La condizione adulta del disabile mentale*. Tirrenia: Edizioni del Cerro.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1989). *Individual differences, Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Mor Barak, M., & Cherin, D. (1998). A tool to expand organizational understudying of workforce diversity: Exploring a measure of inclusion-exclusion. *Administration in Social Work*, 1(22), 47-64.
- Morris, J. (1993). Feminism and disability. *feminist Review*(43), 57-70.
- Mumby, D. (2008). Theorizing the future of critical organization studies. In D. Barry, & H. Hansen, *The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization* (p. 27-28). Los angeles (CA): Sage.
- Mura, A., & Zurru, A. (2013). Disabilità e identità nella rappresentazione dei media. In A. Z. Mura, *Identità, soggettività e Disabilità. Processi di emancipazione individuale e sociale*. Milano: FrancoAngeli.
- Nagi, S. (1965). Some conceptual issues in disability and rehabilitation. *Sociology and Rehabilitation*.
- Nario-Redmond, M. (2010). Cultural stereotypes of disabled and non-disabled men and women: Consensus for global category representations and diagnostic domains. *British Journal of Social Psychology*, 3(49), 471-488.
- Noon, M. (2007). The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work, Employment and Society*(21), 773-784.
- Ohunakin, F., Adeniji, A., Ogunnaiké, O., Igbadume, F., & Akintayo, D. (2019). The effects of diversity management and inclusion on organizational outcomes: A case of multinational corporation. *Business: Theory and Practice*(20), 93-101.
- Oliver, M., & Barnes, C. (2012). *The New Politics of Disablement*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Overboe, J. (1999). Difference in itself: validating disabled people's lived experience. *Body&Society*(5), 17-29.
- Özbilgin, M., Beauregard, T., Tatli, A., & Bell, M. (2011). Work-life, diversity and intersectionality: a critical review and research agenda. *International*

- Journal of Management Reviews*, 177-198.
- Ozbilgin, M., Jonsen, K., Tatli, A., Vassipoulou, J., & Surgevil, O. (2013). Global diversity management. In M. Ozbilgin, K. Jonsen, A. Tatli, J. Vassipoulou, & O. Surgevil, *Oxford Handbook of research on Diversity in the Workplace*. Oxford University Press.
- Peck, B., & Kirkbride, L. (2001). Why businesses don't employ people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 2(16).
- Perry, E., Davis-Blake, A., & Kulik, C. (1994). Explaining gender-based selection decisions: A synthesis of contextual and cognitive approaches. *Academy of management Review*, 4(19), 786-820.
- Pinfold, V., Huxley, P., Thornicroft, G., Farmer, P., Toulmin, H., & Graham, T. (2003). Reducing psychiatric stigma and discrimination: Evaluating an educational intervention with the police force in England. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 6(38), 337-344.
- Popovich, P., Scherbaum, C., Scherbaum, K., & Polinko, N. (2003). The Assessment of Attitudes Toward Individuals With Disabilities in the Workplace. *The Journal of Psychology*, 2(137), 163-177.
- Ragins, B., & Gonzalez, J. (2003). Understanding diversity in organizations: getting a grip on a slippery construct. In J. greenberg, *Organizational Behaviour and the State of the Science* (p. 125-163). Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum.
- Rebora, G., & Minelli, E. (2016). Il valore della differenza e le strategie di disability management nel contesto aziendale. In CALD, *Università: una rete per l'inclusione. In ricordo di wALTER fORNASA* (p. 93-103). Milano: FrancoAngeli.
- Reichenberg, N. (2001). Best practices in Diversity management. *United Nations Expert Group Meeting on Managing Diversity in the Civile Service* (p. 2). New York: United Nations Headquarters.
- Ren, L., Paetzold, R., & Colella, A. (2008). A meta-analysis of experimental studies on the effects of disability on human resource judgments. *Human Resource Management Review*, 3(18), 191-203.
- Rimmerman, A. (2013). *Social inclusion of people with disabilities: National and international perspectives*. CUP.
- Riordian, C., Schaffer, B., & Stewart, M. (2005). Relational demography within groups: Through the lens of discrimination. In R. Dipboye, & A. Colella, *Discrimination at work: The psychological and organizational bases* (p. 37-61). Mahwah (NJ): Erlbaum.
- Robbins, S., & Coulter, M. (1996). *Management*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Robert, P., & Harlan, S. (2006). Mechanisms of Disability Discrimination in Large Bureaucratic Organizations: Ascriptive Inequalities in the Workplace. *The Sociological Quarterly*, 4(47), 599-630.
- Rohwerder, B. (2015). *Disability Inclusion*. GSDRC (Institute of Development Studies).
- Rothman, S., Lipset, S., & Nevitte, N. (2003). Does Enrollment Diversity Improve

- University Education? *International Journal of Public Opinion Research*(15), 8-26.
- Rothman, S., Lipset, S., & Nevitte, N. (2003). Racial Diversity Reconsidered. *The Public Interest*(151), 25-38.
- Rüsch, N., Angermeyer, M., & Corrigan, P. (2005). Mental illness stigma: Concepts, consequences, and initiatives to reduce stigma. *European Psychiatry*, 8(20), 529-539.
- Ryan, J., Hawdon, J., & Branick, A. (2002). The political Economy of Diversity: Diversity Programs in Fortune 500 Companies. *Sociological Research Online*.
- Schartz, H., Hendricks, D., & Blanck, P. (2006). Workplace accommodations: evidence based outcomes. *Work*, 4(27), 345–354.
- Schianchi, M. (2013). *Disabilità*. Bruno Mondadori.
- Schwartz, B. (2015). Mental Illness in the Workplace: Psychological Disability Management. In H. Harder, S. Wagner, & J. Rash, *Occupational Medicine*. Farnham (UK): Gower Publishing.
- Sedran, D. (2004). *Il disabile. Persona e risorsa*. Morlacchi Editore.
- Shaw, W., Main, C., Pransky, G., Nicholas, M., Anema, J., & Linton, S. (2016). Employer policies and practices to manage and prevent disability: foreword to the special issue. *Journal of occupational rehabilitation*, 4(26), 394-398.
- Shuring, m. (2011). The effects of re-employment on perceived health. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 7(65), 639-644.
- Simons-Welburn. (1991). Diversity Dialogue Groups: A model for enhancing work place diversity. *Journal of Library Administration*(27), 111-121.
- Simpson, R., & Lewis, P. (2007). *Voice, Visibility and the Gendering of Organizations*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Skerry, P. (2002). Beyond Sushiology: Does Diversity Work? *Brooking Review*(20), 20-23.
- Smith, S., Choueiti, M., & Pieper, K. (2016). *Inequality in 900 films: Examining portrayals of gender, race/ethnicity, LGBT, and disability from 2007-2016*.
- Snyder, L., Carmichael, J., Blackwell, L., Cleveland, J., & Thornton, G. (2010). Perceptions of Discrimination and Justice Among Employees with Disabilities. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(22), 5-19.
- Solomon, A. (2008). The New Wave of Autism Rights Activists. *New York Magazine*. Tratto da <http://nymag.com/news/features/47225/>
- Soresi, S. (2007). *Psicologia della disabilità*. Il mulino.
- Steiner, I. (1972). *Group processes and productivity*. New York: Academic Press.
- Stone, D., & Colella, A. (1996). A Model of Factors Affecting the Treatment of Disabled Individuals in Organizations. *Academy of Management Review*, 2(21), 352-401.
- Syed, J., & Kramar, R. (2009). Socially responsible diversity management. *Journal of Management & Organization*(15), 639-651.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1986). The social identity theory of inter-group behaviour.

- In S. Worchel, & L. Austin, *Psychology of Intergroup Relations* (p. 2-24). Chicago (IL): Nelson-Hall.
- Tatli, A., & Ozbilgin, M. (2007). Diversity Management as Calling: Sorry, it is the wrong number! In *Diversity Outlooks: Managing Diversity Zwischen Ethik* (p. 457). Profit Un Antidiskriminierung.
- Thanem, T. (2008). Embodying disability in diversity management research. *Equal opportunities International*, 7(27), 581-595.
- Thomas, D. (1999). Cultural diversity and work group effectiveness: An experimental study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2(30), 242-263.
- Thomas, D., & Ely, R. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for managing Diversity. *Harvard Business Review*, 9-10.
- Torrington, D., & Hall, L. (1997). Managing diversity. In *Personnel Management: HRM in action*. Prentice hall Europe.
- Trevor, W. (1997). *Diversity at WORK: The Business Key for Equity*. Wiley.
- Tsui, A., & O'Reilly, C. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 2(32), 402-423.
- Tsui, A., Egan, T., & O'Reilly, C. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*(37), 549-579.
- Valtolina, G. (2010). Il lavoro 'abilitante': l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità in Italia. *Sociologia del lavoro*(117), 134-146.
- Van Maanen, J., & Schein, E. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in organizational behaviour*.
- Ville, I., & Ravaud, J. (1998). Work values: A comparison of non-disabled persons with persons with paraplegia. *Disability and Rehabilitation*, 4(20), 127-137.
- Vobruba, G. (2000). Actors in processes of inclusion and exclusion: towards a dynamic approach. *Social Policy and Administration*, 5(34), 601-13.
- Wendell, S. (2010). Toward a feminist theory of disability. In L. Davis, *The Disability Studies Reader* (p. Routledge). New York: 336-352.
- West, C., & Fenstermaker, S. (2002). Reply - (re)doing gender. In S. Fenstermaker, & C. West, *Doing Gender, Doing Difference: Inequality, Power and Institutional Change* (p. 95-101). New York: Routledge.
- West, C., & Zimmerman, D. (2009). Accounting for doing gender. *Gender & Society*(23), 112-122.
- Whitaker, W. (1996). *White Male Applicant: An affirmative Action Expose*. Smyrna (DE): Apropos Press.
- White, M., W. S.-W., Koehn, C., Kube, D., Cornacchia, M., & Warje, O. (2016). Workplace intervention research: Disability prevention, disability management, and work productivity. In I. Schultz, & R. Gatchel, *Handbook of Return to Work. From Research to Practice* (p. 255-269). New York: Springer US.
- WHO, & Bank, W. (2011). *World report on disability*. Geneva: WHO. Tratto da

- [http://www.who.int/disabilities/world\\_report/2011/report.pdf](http://www.who.int/disabilities/world_report/2011/report.pdf)
- Williams, J., & Mavin, S. (2012). Disability as Costructed Difference: A literature review and Research Agenda for Management and Organization Studies. *International Journal of Management Reviews*(14), 159-179.
- Williams, K., & O'Reilly, C. (1998). Demography and Diversity: A Review of 40 Years of Research. In B. Staw, & R. Sutton, *Research in Organizational Behavior* (p. 77-140). Greenwich (CT): JAI Press.
- Woodburn, H. (2013). Nothing about us without civil society: The role of civil society actors in the formation of the UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities. *Political Perspectives*, 1(7), 75-96.
- Woodhams, C., & Danieli, A. (2000). Disability and diversity - A difference too far? *Personnel Review*, 29(3), 402-417.
- Wright, B. (1983). *Phisycal Disability: A Psychosocial Approach*. New York (NY): Harper Row.
- Zanoni, P., & Janssens, M. (2004). Deconstructing difference: the rhetoric of human resource managers' diversity discourses. *Organitazion Studies*, 1(25), 55-74.
- Zappella, E. (2016). Lavoro, dunque sono: l'importanza del alvoro per le persone con disabilità. *Formazione, Lavoro, Persona*(16), 86-101.
- Zappella, E. (2017). Integrare o includere le persone con disabilità all'interno delle organizzazioni: dibattito terminologico o prospettive differenti? *Formazione & Orientamento*, 2(15), 435-448.