

# Disability Management in azienda: il valore dei limiti

Disability Management Group

La nostra società è caratterizzata dalla diversità. Ogni giorno ognuno di noi è chiamato a confrontarsi e relazionarsi con altri, diversi da noi per genere, aspetti fisici, religione, attitudini, carattere, gusti, cultura. La crescente diversificazione è immediatamente percepibile nei contesti organizzativi: nel corso degli ultimi decenni, infatti, è andata aumentando la partecipazione di donne, minoranze, persone anziane e di differenti nazionalità nelle organizzazioni di lavoro. I passi in direzione di una piena consa-

pevolezza su questo tema, tuttavia, non sembrano ancora essere compiuti; né è ancora evidente a tutti l'utilità, oltre che l'esigenza e l'ineluttabilità, di promuovere contesti inclusivi delle diversità.

## UNA SFIDA CULTURALE

Perché ci si dovrebbe occupare di diversità? Perché valorizzarla? Si è soliti rispondere, semplicisticamente, che la discriminazione è sbagliata sul piano legale

e morale. Ma per le organizzazioni diviene fondamentale prendere in considerazione la sana e matura gestione della diversità, per cercare e creare quel vantaggio competitivo che possa offrire sopravvivenza all'interno del mercato del lavoro contemporaneo. Adottare una prospettiva di Diversity Management (DM) nei contesti di lavoro significa promuovere un'applicazione organizzativa di varie politiche di inclusione. Lo scopo delle strategie di DM è di sfruttare il potenziale positivo della diversità, nella convinzione che la consapevolezza di essa e la competenza nella sua gestione siano i prerequisiti necessari per il successo organizzativo. In ogni organizzazione esiste una cultura di riferimento che può essere più o meno aperta all'accettazione della diversità, ragion per cui qualsiasi tentativo di promuovere l'orientamento verso l'inclusione è di natura culturale; pertanto, la cultura costituisce contemporaneamente il vincolo e la risorsa al cambiamento (Bombelli, 2004; Cataldo e Laghetti, 2014; Di Stefano et al., 2016). Dato che, però, le organiz-



zazioni prestano attenzione anche al tipo di performance che il soggetto può offrire per contribuire alla sua competitività e raggiungere gli obiettivi prefissati, vi è un limite fisiologico all'accettazione della diversità, una "resistenza al diverso".

“In molti ambiti aziendali, ancora oggi la percezione della disabilità si scontra con il pregiudizio di omogeneità”

Tra le innumerevoli forme di diversità, ciò è particolarmente evidente nel caso della disabilità, intesa nelle sue varie declinazioni: è nella disabilità, di tipo fisico, mentale o sensoriale, che l'orientamento all'inclusione si scontra in modo evidente con il "pregiudizio di omogeneità" che sostiene la performance organizzativa. Comprendere e valorizzare le disabilità, in ottica DM, significa discostarsi da un giudizio stigmatizzante e ghezzante del lavoratore, promuovendo al contempo la valorizzazione del suo essere persona con capacità, abilità e competenze utili all'organizzazione, sviluppando una visione che vada oltre quegli aspetti che di norma sono concepiti esclusivamente come dei limiti.

## DISABILITÀ: DA LIMITE A RISORSA PER L'ORGANIZZAZIONE

Quando pensiamo alla parola "limite" possono essere numerosi gli ambiti del sapere a cui ricondurla: fisica, geologia, geografia o matematica. Quando però si parla di limiti in riferimento alle persone – e di caratteristiche da loro possedute – il concetto può risultare fuorviante. Per introdurre il concetto di *limite*, come suggerisce Latouche (2012), possiamo considerarne il significato etimologico, derivante da due differenti sostantivi latini: "limes", con la connotazione negativa di "barriera" od "ostacolo invalicabile", e "limen", nell'accezione di "soglia", "apertura verso nuo-

NON BASTA LIMITARSI A DIRE CHE ANCHE NELLE ORGANIZZAZIONI PROFESSIONALI CI SI DEVE OCCUPARE DI DIVERSITÀ E CHE BISOGNA VALORIZZARLA: QUESTI INTENTI VANNO STUDIATI AD HOC E RESI REALTÀ. ECCO ALCUNI SPUNTI

vi scenari". Secondo la prospettiva del DM, il dualismo vincolo/soglia potrà assumere diverse variabili di valore, a seconda del vertice interpretativo che sarà adottato.

Un primo limite risiede nella concezione stessa di "disabilità", ancorata a definizioni ormai obsolete ma che sopravvivono in molti contesti culturali tramite modelli riduzionisti, ponendosi appunto come un'invalicabile barriera costruita con i mattoni del pregiudizio e degli stereotipi, e legati con la malta del linguaggio e del sentire comune. Fra i modelli che si innalzano come ostacoli per la piena comprensione del valore delle differenze vi sono sicuramente quelli di stampo medico-diagnostico, che mettono in evidenza la presenza di un deficit fisiologico, anatomico o psicologico, ponendo l'individuo in una posizione di subordinazione rispetto a uno standard di cosiddetta "normalità".

Gli stessi standard li ritroviamo in molti contesti organizzativi e lavorativi, in termini di prestazioni attese, secondo la logica della produttività finalizzata a massimizzare i profitti, garantendo stabilità ed efficienza a spese dei bisogni dei lavoratori. Qui l'accento viene posto sulla necessità di categorizzare la persona in base alla propria condizione, mediante diagnosi e certificazioni, po-

“Per l’OMS l’elemento chiave della disabilità non è più la patologia, ma la promozione della salute e l’apprezzamento dell’esperienza”

nendo enfasi sull'inadeguatezza o sulla menomazione del soggetto, tanto da divenire la caratteristica distintiva centrale della persona, e appartenente a lei e a lei soltanto.

Una soglia che apre le porte verso una comprensione olistica delle differenti abilità è invece rappresentata da quanto espresso dall'Organizzazione Mondiale della Sanità: «[...] ogni essere umano può sperimentare un certo grado di disabilità nella vita attraverso un cambiamento di salute o di ambiente. La disabilità è un'esperienza umana universale, talvolta permanente, a volte transitoria. Non è qualcosa ristretto a una piccola parte della popolazione» (WHO, 2011, p. 3). Questa precisazione è fondamentale per superare la concezione li-

mitativa della persona con disabilità come portatrice di un deficit e quindi nella necessità di essere costantemente assistita in ogni ambito di vita – mondo del lavoro compreso –, impedendole così di perseguire la propria autonomia e di partecipare liberamente e attivamente alle pratiche del proprio contesto di appartenenza. In tal senso, il modello medico-diagnostico viene superato da quello biopsicosociale, che va oltre la concettualizzazione puramente medica e biologica, tenendo in considerazione diversi fattori critici, quali *attività, partecipazione e fattori ambientali*: non è più la malattia l'elemento chiave, ma la promozione della salute e la valorizzazione dell'esperienza (WHO, 2011).

Non riuscire a riconoscere il valore delle differenze che ogni individuo porta con sé, inscritte nelle proprie caratteristiche identitarie, è un limite per le organizzazioni. Trasponendosi dalla dimensione più astratta dei modelli a quella più concreta delle realtà aziendali e lavorative, le limitazioni potrebbero concretizzarsi sotto forma di elementi del set valoriale o dell'assetto organizzativo e strutturale vigente in una data organizzazione, che terranno così fuori qualcosa (o qualcuno) e non permetteranno l'ingresso al proprio interno di

sette, delle istituzioni, del mondo accademico e a professionisti di vari ambiti disciplinari.

Nello specifico ambito del Disability Management, oltre ad avere adottato una policy che prevede l'adeguamento obbligatorio della postazione di lavoro dei colleghi con disabilità, l'azienda ha avviato il progetto "Comunico-IO", un sistema di tool (strumentario tecnologico) che mira a favorire la comunicazione tra individui affetti da sordità o ipovedenti e gli altri dipendenti, rafforzando la capacità dei primi di operare in piena autonomia mediante strumenti operativi evoluti.



## L'esperienza TIM

TIM è fra le prime aziende italiane ad avere formalizzato e strutturato programmi di Equity & Inclusion Management, attraverso i quali, da quasi un decennio, mira a promuovere una cultura organizzativa incentrata sulla valorizzazione delle differenze.

Oltre a una community di knowledge sharing ("condivisione della conoscenza") dedicata ai temi dell'inclusione e dell'integrazione nonché all'erogazione di corsi in

e-learning sull'attribuzione di valore alle diversità e su come relazionarsi con un collega o un collaboratore con disabilità, l'azienda da qualche tempo sostiene il "TIM Equity & Inclusion Week", un'intera settimana di eventi e manifestazioni sulla cultura della diversità e dell'inclusione, presso le varie sedi dislocate sul territorio nazionale. L'iniziativa comprende eventi organizzati e autoprodotti dagli stessi dipendenti, aperti anche ai rappresentanti di associazioni del terzo

altre alterità portatrici di differenze, dotate di nuovi elementi valoriale ed esperienziali. Solo attraverso il riconoscimento di un limite come tale è possibile iniziare a concepirlo come una soglia che consenta di guardare all'organizzazione stessa da un punto di vista critico-costruttivo, facendo emergere aspetti vincolanti o disfunzionali e mettendola nella condizione di potere usufruire dei vantaggi della gestione strategica e proattiva delle diversità.

Così le organizzazioni non competenti dal punto di vista culturale rischiano di rimanere schiacciate entro confini assai ristretti, continuando a concentrarsi su ciò che "manca" ai potenziali candidati con

“Un'azienda non deve continuare a basarsi su ciò che al dipendente disabile “manca”, ma su ciò che può dare in se stesso”

disabilità che vorrebbero inserirsi nell'azienda, o che sono già al suo interno, oppure su ciò che queste persone non possono fare, at-

tribuendo tale limitazione a quello che le persone sono, senza considerare invece ciò che ogni persona diventerà abile a fare in base a quello che apprende, sviluppando le competenze.

### VALORIZZARE E SUPERARE IL LIMITE

La valorizzazione e il riconoscimento delle capacità dei lavoratori con disabilità può dunque essere un valore aggiunto per le organizzazioni, se promuove sinergia e reciprocità tra lavoratore e impresa: l'organizzazione deve fornire strumenti e implementare nuo-

ve pratiche per rendere competitiva ed efficace la persona; la persona con disabilità dev'essere messa in condizione di esprimere al massimo le sue potenzialità per dimostrare il suo valore e la sua efficienza rispetto ai suoi limiti.

Affinché un'organizzazione possa diventare virtuosa nell'ambito della gestione della diversità è fondamentale utilizzare politiche e pratiche dotate della finalità di (Erickson et al., 2014):

1. accrescere la sensibilità, la consapevolezza e la conoscenza culturali (ovvero riconoscere e ridurre bias e pregiudizi);
2. promuovere l'impegno del management nei confronti della diversità;
3. sviluppare politiche aziendali che integrino la diversità come parte di un piano strategico per l'assunzione dei lavoratori con disabilità;
4. orientarsi al reclutamento attivo, collaborando con enti e associazioni del territorio;
5. prestare attenzione ai processi di adattamento e all'accessibilità;
6. proporre interventi di formazione sulla performance individuale e organizzativa mediante lo sviluppo delle abilità di ciascun lavoratore.

“Per pianificare un suo inserimento effettivo e positivo per tutti, il contesto dell'organizzazione deve capire in che modo il disabile è visto dagli altri lavoratori”

Affinché tutto ciò sia attuabile, è necessario conoscere e comprendere come i lavoratori con disabilità sono percepiti, e soprattutto come essi, all'interno dell'organizzazione, possono contribuire agli obiettivi aziendali.

Il DM si pone pertanto come una volontaria, e a lungo termine, strategia aziendale con la finalità di identificare le competenze e le capacità delle risorse con disabilità, promuovendo al contempo una cultura organizzativa finalizzata a un ambiente più inclusivo. È dunque evidente, perché sia efficace, che l'implementazione e lo sviluppo di pratiche di gestione delle differenze legate alla disabilità sono

congruenti con cultura e valori promossi e condivisi dall'organizzazione (Di Stefano et al., 2016).

#### Riferimenti bibliografici

- BOMBELLI M. C. (2004), «Diversity Management: motivazioni, problematiche e prospettive di utilizzo». In L. Mauri, L. M. Visconti (a cura di), *Diversity management e società multiculturali. Teorie e prassi*, Franco Angeli, Milano, pp. 31-46.
- CATALDO E., LAGHETTI C. (2014), «Diversità a lavoro e Diversity Management». In M. Ashleigh, A. Mansi, G. Di Stefano (a cura di), *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni*, Pearson, Milano, pp. 145-177.
- DI STEFANO G., AIELLO M. G., DI ROSA S., MUSSO A., TESTA R. (2016), «Disability Management e culture organizzative. Verso la definizione di un modello di orientamento culturale dell'organizzazione verso la disabilità a lavoro», poster presentato al Convegno "Disability Management. Buone pratiche e prospettive future in Italia", Milano.
- ERICKSON W. A., VON SCHRADER S., BRUYÈRE S. M., VAN LOOY S. A., MATTESON D. S. (2014), «Disability-inclusive employer practices and hiring of individuals with disabilities», *Rehabilitation Research, Policy, and Education*, 28 (4), 309-328.
- LATOUICHE S. (2012), *Limite* (trad. it.), Bollati Boringhieri, Torino.
- WHO - WORLD HEALTH ORGANIZATION (2011), *World report on disability*, WHO Press, Genève.

#### Disability Management Group

è un gruppo di professionisti, con sede a Palermo, che ha la finalità di promuovere la ricerca e la consulenza organizzativa sui temi del Diversity e del Disability Management. I suoi componenti sono Marco Gaspare Aiello, Sara Di Rosa, Antonina Musso, Rosaria Testa; il coordinamento scientifico è affidato a Giovanni Di Stefano dell'Università di Palermo. [management.disability@gmail.com](mailto:management.disability@gmail.com)

## Legge 68/1999: opportunità e limiti

In Italia, la normativa principale per l'inserimento e l'integrazione lavorativa delle persone con disabilità è costituita dalla Legge n. 68 del 12 marzo 1999, «Norme per il diritto al lavoro dei disabili». Introducendo il concetto di "collocamento mirato" per le persone con disabilità, essa si è posta l'obiettivo d'incentivare la crescita lavorativa di questi lavoratori, promuovendone e agevolandone l'in-

serimento, ponendo l'enfasi sulle abilità e capacità possedute al di là della patologia. La legge si rivolge a tutti coloro che sono affetti da minorazioni fisiche, psichiche, sensoriali o intellettive che comportino una riduzione della capacità lavorativa superiore al 45%.

Se dal punto di vista formale la legge contempla buone prassi, tuttavia il suo principale limite risiede nel fatto che le aziende che

assumono persone con disabilità, nella maggior parte dei casi lo fanno per vincolo di legge, senza apprezzare le potenzialità e le competenze di questi lavoratori, e di fatto relegandoli in contesti che non prevedono conoscenze e professionalità tecnico-specialistiche avanzate. Tali lavoratori, così, spesso si ritrovano a vivere comunque una situazione di isolamento ed emarginazione, al punto da sentirsi inutili e incapaci. È evidente che non si può parlare di inserimento e di integrazione lavorativa senza appropriati sistemi di valutazione delle competenze e dispositivi di formazione mirati.

# PUBBLICITÀ