



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

SID- Scuola Internazionale di Dottorato

FORMAZIONE DELLA PERSONA E MERCATO DEL LAVORO

Ciclo n. XXVI

**Purchè dia il suo contributo: l'inclusione professionale delle
persone disabili nel territorio di Bergamo e provincia.**

Supervisore

Chiar.mo Prof. Fabio Dovigo

Tesi di Dottorato di Ricerca

Emanuela Zappella

Matricola n. 47424

ANNO ACCADEMICO 2012 / 2013

INDICE

ABSTRACT.....	17
ABSTRACT- English version.....	19
INTRODUZIONE.....	21

PARTE 1: QUADRO TEORICO

CAPITOLO 1 LAVORO, QUINDI SONO: L'ESPERIENZA PROFESSIONALE DELLE PERSONE DISABILI 23

1.1 Il lavoro come diritto: dall' "inclusione condizionale" all' inclusione sociale 27

1.1.1 Il diritto a ricevere assistenza.....	28
1.1.2 I movimenti delle persone disabili e le battaglie per il riconoscimento dei diritti.....	29
1.1.3 La normativa nazionale.....	30
1.1.4 La Convenzione sul reinserimento professionale e l'occupazione delle persone disabili.....	31
1.1.5 La Convenzione Onu sui diritti delle persone con disabilità.....	32
1.1.6 L'approccio basato sulle capacità	33

1.2 Il lavoro come strumento di selezione: le classificazioni delle persone disabili.....34

1.2.1 Il modello di Nagi: inabile a fare cosa?	37
1.2.2 Lo studio epidemiologico britannico di Harris: i legami tra ridotta autonomia e libertà	38
1.2.3 Wood e il modello I.C.I.D.H: la prima classificazione internazionale.....	41
1.2.4 Il modello di Werbrugge e Jette: il ruolo delle richieste	40
1.2.5 Il modello di Brandt e Pope: "Enabling America"	41
1.2.6 Il modello I.C.F.: la classificazione dell'OMS.....	42

1.3 Dall'esclusione all'inclusione: la posizione delle persone disabili nella società.....45

1.3.1 Il disabile è: colui che ha un'anomala conformazione fisica?.....	46
1.3.2 Il disabile è: colui che presenta una variabilità estrema	46
1.3.3 Il disabile è: colui che è inabile al lavoro.....	47
1.3.4 Il disabile è: il folle che viene internato	47
1.3.5 Il disabile è: una persona da educare.....	48
1.3.6 Il disabile è: un cittadino con diritti speciali	48

1.4 Il ruolo delle persone disabili nella società: il contributo della sociologia.....50

1.4.1 La disabilità come devianza involontaria: il "sick role di Parsons"	51
1.4.2 "Impaired role": Gordon.....	52
1.4.3 Il ruolo di paziente e sofferente: l'approccio alla cronicità di Radley	52
1.4.4 La disabilità come status dominante: il pensiero di Barnartt	53
1.4.5 La disabilità come stigma: il pensiero di Goffman	55
1.4.6 Disabled by society: il modello sociale della disabilità	56

1.5 Le rappresentazioni della disabilità: i contributi di Gardou, Mercier, Morovan e Lepri	58
1.5.1 L'influenza delle rappresentazioni sociali nelle rappresentazioni con gli altri	62
1.5.2 La distinzione tra immagine e rappresentazione.....	63
1.5.3 Il modello ontologico e quello relazionale.....	64
1.5.4 Il modello endogeno e quello esogeno.....	64
1.5.5 Il modello additivo e quello sottrattivo	65
1.5.6 Il modello malefico e quello benefico.....	65
1.6 Il lavoro come strumento di formazione: dalla cura alla crescita personale.....	66
1.6.1 Il lavoro come strumento di cura	67
1.6.2 Il lavoro come strumento di (ri) abilitazione	68
1.6.3 L'indipendenza personale ed economica	69
1.6.4 La maturazione di un'identità personale e sociale.....	70
1.6.5 Responsabilità e autonomia	70
1.6.6 Tappa verso l'inclusione sociale	71
1.7 La socializzazione organizzativa delle persone disabili.....	73
1.7.1 Le tappe del percorso di socializzazione organizzativa	73
1.7.2 Prima criticità: le aspettative non realistiche da parte dei lavoratori	76
1.7.3 Seconda criticità: il tentativo dei colleghi di evitare la relazione con il nuovo arrivato.....	78
1.7.4 Terza criticità: la norma di dover esser gentili.....	80
1.7.5 Quarta criticità: le basse aspettative dei colleghi e dei supervisori	82
1.7.6 La necessità di un indirizzo di studi specifico.....	83

CAPITOLO 2: I MODELLI CHE DEFINISCONO L'ESPERIENZA LAVORATIVA DELLE PERSONE DISABILI

87

2.1 Il "selection process" di Stone e Williams.....	89
2.1.1 Richiesta iniziale e job analysis	89
2.1.1.1 <i>La job analysis orientata alle caratteristiche della mansione</i>	91
2.1.1.2 <i>La job analysis orientata alle caratteristiche del candidato</i>	91
2.1.2 Il reclutamento	93
2.1.2.1 <i>Gli stereotipi e i pregiudizi dell'organizzazione</i>	93
2.1.2.2 <i>Il prototipo del candidato ideale</i>	96
2.1.3 L'offerta di lavoro.....	97
2.1.3.1 <i>Fattori attribuibili alle caratteristiche del lavoratore</i>	98
2.1.3.2 <i>Fattori legati all'organizzazione</i>	99
2.1.4 Verifica e valutazione	101
2.1.4.1 <i>La modifica dei tradizionali parametri di valutazione</i>	102

2.1.4.2 La messa a punto di progetti individualizzati che valorizzino le potenzialità dei lavoratori.....	105
2.1.5 La decisione	105
2.1.5.1 Affidarsi alle tradizionali procedure.....	106
2.1.5.2 La scelta delle piccole e grandi aziende: il ruolo dell'istinto.....	108
2.1.6 Valutazione medica e contratto a tempo determinato	108
2.1.6.1 La capacità del lavoratore di portare a termine il compito richiesto.....	109
2.1.6.2 Compatibilità tra le caratteristiche della patologia e quelle della mansione	109
2.2 Il modello di Stone e Colella.....	109
2.2.1 Il ruolo della legislazione.....	111
2.2.1.1 I vantaggi della normativa.....	112
2.2.1.2 Gli svantaggi della normativa.....	113
2.2.2 Le caratteristiche organizzative: la dimensione dell'azienda, la tipologia di attività e la natura del lavoro	114
2.2.2.1 La dimensione dell'azienda e la tipologia di attività.....	116
2.2.2.2 La natura del lavoro	117
2.2.3 La cultura organizzativa.....	119
2.2.3.1 I valori dell'organizzazione	120
2.2.3.2 Le politiche e le pratiche.....	123
2.2.4 Le qualità personali della persona disabile	124
2.2.4.1 I vissuti personali.....	125
2.2.4.2 Le caratteristiche della disabilità	127
2.2.5 Gli attributi personali dei datori di lavoro (osservatori e colleghi)	128
2.2.5.1 I vissuti degli osservatori.....	129
2.2.5.2 Le caratteristiche demografiche.....	130
2.2.6 Le reazioni psicologiche: la categorizzazione, gli stereotipi, gli stati affettivi e le aspettative.....	130
2.2.6.1 I pregiudizi e gli stereotipi.....	133
2.2.6.2 Le aspettative e le risposte affettive	138
2.3 “Advancement opportunities”: il modello di avanzamento di carriera di Jones.....	141
2.3.1 La natura della disabilità.....	141
2.3.1.1 L'incidenza della patologia	141
2.3.1.2 L'individuazione di un gruppo omogeneo.....	142
2.3.2 Stereotipi e stigma.....	142
2.3.2.1 Gli stereotipi interni all'organizzazione	143
2.3.2.2 Gli stereotipi esterni all'organizzazione	144
2.3.3 Atteggiamenti di auto-limitazione	144
2.3.3.1 Aspettative nei lavoratori.....	145
2.3.3.2 Sentimenti negativi.....	146

2.3.4	Possibilità di appartenere all'organizzazione: lo status di diverso e l'esclusione dal gruppo	146
2.3.4.1	<i>Lo status di diverso</i>	147
2.3.4.2	<i>L'esclusione dal gruppo di lavoro</i>	148
2.3.5	Possibilità di apprendere la mansione: la mancanza di modelli, azioni di mentoring e feedback critici.....	148
2.3.5.1	<i>Mancanza di feedback e azioni di mentoring</i>	149
2.3.5.2	<i>Carenza di feedback critici</i>	149
2.3.6	Dalle barriere alle opportunità: come favorire le possibilità di carriera alle persone disabili	149
2.3.6.1	<i>Le ulteriori barriere alle opportunità di carriera</i>	149
2.3.6.2	<i>Favorire l'avanzamento di carriera</i>	150

CAPITOLO 3: GESTIRE LA DISABILITA' NELLE ORGANIZZAZIONI: IL DISABILITY MANAGEMENT

153

3.1 Il DM come procedura per accomodare i differenti tipi di disabilità.....155

3.1.1	Il DM come pratica per favorire il ritorno al lavoro delle persone con disabilità acquisita	157
3.1.1.1	<i>Le criticità evidenziate</i>	157
3.1.1.2	<i>Le strategie per poter mantenere il posto di lavoro</i>	158
3.1.2	L'accomodamento per la disabilità fisica	159
3.1.2.1	<i>Le barriere incontrate dai lavoratori con problemi fisici</i>	160
3.1.2.2	<i>Le strategie per superare queste barriere</i>	161
3.1.3	Gli accomodamenti per le patologie neurologiche.....	163
3.1.3.1	<i>Le barriere incontrate dai lavoratori affetti da patologie neurologiche</i>	164
3.1.3.2	<i>Le strategie per superare queste barriere</i>	165
3.1.4	Gli accomodamenti per le patologie mentali.....	167
3.1.4.1	<i>Le barriere incontrate dai lavoratori affetti da patologie mentali</i>	168
3.1.4.2	<i>Le strategie per superare le barriere</i>	169
3.1.5	L'accento sulle diverse forme di accomodamento: ergonomia e modifiche nell'organizzazione	170
3.1.5.1	<i>L'ergonomia</i>	171
3.1.5.2	<i>Le modifiche nell'organizzazione del lavoro</i>	173
3.1.6	L'analisi del rapporto costi- benefici: quando l'accomodamento è ragionevole?	176
3.1.6.1	<i>L'analisi economica degli accomodamenti</i>	178
3.1.6.2	<i>La componente soggettiva dei datori di lavoro</i>	180

3.2 L'accomodamento come processo sociale interattivo per tutti i dipendenti.....182

3.2.1	La dimensione sociale dell'accomodamento: la proposta di Gates	184
3.2.1.1	<i>Le barriere incontrate</i>	184
3.2.1.2	<i>Le fasi del percorso di Gates</i>	184
3.2.2	I nodi chiave che influenzano il percorso	187
3.2.2.1	<i>Il ruolo del contesto</i>	187

3.2.2.2 <i>Le relazioni tra i diversi attori</i>	187
3.2.3 Il ruolo dei responsabili delle risorse umane: la proposta di Klimoski e Donhaue	189
3.2.3.1 <i>Il ruolo istituzionale</i>	190
3.2.3.2 <i>Le pratiche per favorire i lavoratori disabili</i>	191
3.2.4 Il ruolo del supervisore	193
3.2.4.1 <i>Il ruolo istituzionale</i>	193
3.2.4.2 <i>Le pratiche con i dipendenti disabili</i>	193
3.2.5 Il ruolo dei colleghi e il supporto naturale	196
3.2.5.1 <i>L'osservazione</i>	196
3.2.5.2 <i>La dimensione verbale</i>	197
3.2.6 Il DM un'opportunità per tutti	198
3.2.6.1 <i>Il primo cerchio: lavoratore, colleghi, management e sindacati</i>	200
3.2.6.2 <i>Il secondo cerchio: famiglia, leggi, servizi di supporto</i>	200
3.3 Gli esiti del percorso: dall'inserimento all'inclusione	201
3.3.1 Atteggiamenti verso la diversità nelle organizzazioni	204
3.3.1.1 <i>Le risposte verso la diversità</i>	204
3.3.1.2 <i>I vantaggi della valorizzazione delle diversità</i>	206
3.3.2 Culture della differenziazione e culture dell'inclusione	207
3.3.2.1 <i>La diversità come valore negativo</i>	207
3.3.2.2 <i>La diversità come valore positivo</i>	209
3.3.3 Gli esiti dei percorsi individuali delle persone disabili	211
3.3.3.1 <i>L'obiettivo: inserimento- integrazione- inclusione</i>	211
3.3.3.2 <i>La traduzione operativa: le scelte</i>	212
3.3.4 L'inserimento	212
3.3.4.1 <i>L'obiettivo dell'inserimento</i>	213
3.3.4.2 <i>Le pratiche dell'inserimento</i>	213
3.3.5 L'integrazione lavorativa	214
3.3.5.1 <i>L'obiettivo dell'integrazione</i>	214
3.3.5.2 <i>Le pratiche dell'integrazione</i>	215
3.3.6 L'inclusione	217
3.3.6.1 <i>Obiettivi: la casa dell'inclusione</i>	217
3.3.6.2 <i>Le pratiche per realizzare l'inclusione</i>	217

PARTE 2: FASE SPERIMENTALE

CAPITOLO 4 : IL DISEGNO DELLA RICERCA	221

4.1 Cenni metodologici.....	221
4.1.1 Alcuni spunti metodologici	222
4.1.1.1 <i>Raccogliere esperienze</i>	222
4.1.1.2 <i>Attivare un cambiamento</i>	223
4.1.2 Gli obiettivi del progetto	224
4.1.2.1 <i>Raccogliere il punto di vista degli attori</i>	225
4.1.2.2 <i>Attivare processi riflessivi</i>	226
4.1.3 Per una ricerca valida e attendibile	227
4.1.3.1 <i>I criteri per una ricerca credibile</i>	228
4.1.3.2 <i>La credibilità della nostra ricerca</i>	228
4.2 Le fasi del percorso.....	229
4.2.1 Fase uno: esplorazione del contesto e predisposizione degli strumenti	229
4.2.1.1 <i>Esplorazione del contesto</i>	230
4.2.1.2 <i>La predisposizione degli strumenti</i>	231
4.2.2 Fase due: selezione del campione e raccolta dell'esperienza dei datori di lavoro e lavoratori	231
4.2.2.1 <i>Il campionamento</i>	231
4.2.2.2 <i>Le interviste e l'analisi dei dati</i>	234
4.2.3 Fase tre: dentro i contesti attraverso gli studi di caso e gli strumenti formativi	236
4.2.3.1 <i>Gli studi di caso</i>	236
4.2.3.2 <i>Gli strumenti operativi</i>	236
4.3 I protagonisti della ricerca.....	238
4.3.1 I lavoratori disabili.....	238
4.3.1.1 <i>Le caratteristiche personali</i>	238
4.3.1.2 <i>La posizione che ricoprono</i>	242
4.3.2 I datori di lavoro	243
4.3.2.1 <i>Le caratteristiche personali</i>	243
4.3.2.2 <i>La tipologia di azienda</i>	243
4.3.3 Le figure di supporto.....	244
4.3.3.1 <i>Il tutor</i>	244
4.3.3.2 <i>Le altre figure di supporto</i>	245
4.4 Metodi e strumenti.....	246
4.4.1 Il questionario	246
4.4.1.1 <i>Obiettivi</i>	246
4.4.1.2 <i>La traccia del questionario</i>	247
4.4.2 Le interviste in profondità	247
4.4.2.1 <i>Gli obiettivi dell'intervista</i>	248

4.4.2.2 <i>La traccia dell'intervista</i>	249
4.2.3 Spiragli di azienda: il luogo dell'intervista	249
4.2.3.1 <i>L'ambiente fisico</i>	251
4.2.3.2 <i>Il luogo scelto per l'intervista</i>	253
4.5 L'analisi dei dati.....	253
4.5.1 Ipa	255
4.5.1.1 <i>Vantaggi</i>	254
4.5.1.2 <i>Criticità</i>	255
4.5.2 Atlas.ti.....	255
4.5.2.1 <i>I vantaggi</i>	256
4.5.2.2 <i>Il funzionamento del software</i>	256
4.5.3 Il metodo Delphy	257
4.5.3.1 <i>I vantaggi del metodo</i>	257
4.5.3.2 <i>Il campione</i>	257
4.6 Gli strumenti formativi: gli studi di caso, la costruzione degli indicatori e le linee guida operative.....	259
4.6.1 Gli studi di caso.....	261
4.6.1.1 <i>Vantaggi</i>	261
4.6.1.2 <i>Le tecniche utilizzate</i>	262
4.6.2 Gli indicatori.....	263
4.6.2.1 <i>Caratteristiche degli indicatori</i>	263
4.6.2.2 <i>Vantaggi</i>	263
4.6.3 Le linee guida operative.....	265
4.6.3.1 <i>Vantaggi</i>	255
4.6.3.2 <i>Caratteristiche delle linee guida</i>	266

CAPITOLO 5 : IL PERCORSO DI ASSUNZIONE DEI LAVORATORI DISABILI NEL TERRITORIO DI BERGAMO E PROVINCIA.....267

5.1 Il piano istituzionale: gli attori coinvolti.....	269
5.1.1 Il servizio provinciale per il collocamento dei disabili	269
5.1.1.1 <i>I compiti verso i lavoratori</i>	269
5.1.1.2 <i>I compiti verso le aziende</i>	270
5.1.2 Gli enti accreditati al lavoro.....	271
5.1.2.1 <i>Il compito con i lavoratori</i>	272
5.1.2.2 <i>Il compito con i datori di lavoro</i>	272
5.1.3 Le associazioni delle persone disabili.....	272
5.1.3.1 <i>La ricerca di lavoro</i>	273

5.1.3.2 <i>Il mantenimento dell'occupazione</i>	274
5.1.4 <i>Le scuole superiori e gli istituti professionali</i>	275
5.1.4.1 <i>I centri di formazione professionale</i>	275
5.1.4.2 <i>Gli istituti tecnici e professionali</i>	275
5.1.5 <i>I CPS e i servizi di salute mentale</i>	276
5.1.5.1 <i>I compiti verso il lavoratore</i>	276
5.1.5.2 <i>I compiti verso le aziende e gli enti accreditati</i>	276
5.1.6 <i>I sindacati</i>	277
5.1.6.1 <i>Compiti verso il lavoratore</i>	278
5.1.4.2 <i>Compiti verso l'organizzazione</i>	278
5.2 Il "modello Bergamo": il servizio offerto dal collocamento mirato per le assunzioni di tipo nominale	278
5.2.1 <i>Le specificità del modello</i>	278
5.2.1.1 <i>La borsa lavoro</i>	279
5.2.1.2 <i>La Convenzione</i>	279
5.2.2 <i>Chi partecipa al processo: gli attori coinvolti</i>	279
5.2.2.1 <i>Gli enti istituzionali</i>	280
5.2.2.2 <i>Enti territoriali</i>	280
5.2.3 <i>Le tappe del processo</i>	281
5.2.3.1 <i>Prima dell'incontro tra lavoratore e azienda</i>	281
5.2.3.2 <i>Incontro tra lavoratore e azienda</i>	282
5.2.4 <i>Gli strumenti operativi</i>	284
5.2.4.1 <i>La scheda di valutazione dei candidati non ancora mappati</i>	284
5.2.4.2 <i>La scheda di rilevazione per l'azienda</i>	285
5.2.5 <i>I vantaggi di questo modello</i>	286
5.2.5.1 <i>Nella pianificazione</i>	286
5.2.5.2 <i>Nel rapporto con il lavoratore</i>	286
5.2.6 <i>Le criticità del modello</i>	287
5.2.6.1 <i>Scarso coinvolgimento dell'azienda</i>	287
5.2.6.2 <i>L'astrattezza dell'abbinamento</i>	287
5.3 L'avviamento numerico: il servizio di collocamento obbligatorio della provincia di Bergamo	288
5.3.1 <i>Specificità dell'inserimento</i>	290
5.3.1.1 <i>L'obbligatorietà</i>	290
5.3.1.2 <i>La speciale lista</i>	290
5.3.2 <i>Chi partecipa? I protagonisti del processo</i>	290
5.3.2.1 <i>Il referente del numerico</i>	290
5.3.2.2 <i>Il comitato tecnico</i>	290

5.3.3 Le tappe del processo.....	291
5.3.3.1 Le tappe del percorso.....	291
5.3.3.2 La specificità di questo percorso	292
5.3.4 Gli strumenti operativi	293
5.3.4.1 La graduatoria.....	293
5.3.4.2 La scheda di rilevazione della mansione	293
5.3.5 Il valore aggiunto del percorso.....	294
5.3.5.1 Vantaggi per i lavoratori	294
5.3.5.2 I vantaggi per l'azienda	294
5.3.6 Le criticità del processo	295
5.3.6.1 Criticità per le aziende	295
5.3.6.2 Criticità per i lavoratori	296
5.4 Il grado di soddisfazione delle aziende rispetto al processo di assunzione.....	297
5.4.1 Quanto questa esperienza è stata soddisfacente?	297
5.4.1.1 Siamo abbastanza soddisfatti.....	298
5.4.1.2 Quali sono i criteri che definiscono la soddisfazione?	298
5.4.2 Il lavoratore ha coperto una mansione di cui l'azienda aveva bisogno	299
5.4.2.1 La mansione non è utile	299
5.4.2.2 Perché impiegare il lavoratore in una mansione non utile?.....	299
5.4.3 L'azienda ha tratto beneficio dall'assunzione.....	300
5.4.3.1 Sono poco soddisfatto	301
5.4.3.2 Da che cosa è determinato lo scarso beneficio?.....	301
5.4.4 L'assunzione del lavoratore ha comportato un costo per l'azienda	302
5.4.4.1 Costi molto bassi.....	303
5.4.4.2 A quale aspetto fanno riferimento i costi?	303
5.4.5 Il lavoratore è diventato a pieno titolo parte dell'organizzazione	303
5.4.5.1 Il lavoratore è abbastanza incluso.....	304
5.4.5.2 Che cosa significa essere incluso?.....	304
5.4.6 Potendo scegliere assumerebbe nuovamente il lavoratore	305
5.4.6.1 Sarei abbastanza disponibile a riassumerlo	305
5.4.6.2 Perché?	306
CAPITOLO 6 : I PERCORSI DI ASSUNZIONE NELL'OPINIONE DEI DATORI DI LAVORO E DEI LAVORATORI DISABILI	307
6.1 Il primo percorso: purché non crei problemi.....	307
6.1.1 L'assunzione è una minaccia che cade dall'alto.....	307

6.1.1.1 Obiettivo: <i>proteggersi dalla minaccia!</i>	308
6.1.1.2 <i>Identificare una strategia ad hoc</i>	308
6.1.2 E poi, dove lo metto? Occupare uno spazio	308
6.1.2.1 <i>Mansione apposita per i disabili</i>	309
6.1.2.2 <i>Caratteristiche della mansione personalizzata</i>	313
6.1.3 Il lavoratore che vorrei: “il replicante”	314
6.1.3.1 <i>Le caratteristiche del modellino</i>	316
6.1.3.2 <i>Quello che ci mandano i servizi</i>	317
6.1.4 La presentazione in azienda: il colloquio “conoscitivo”	317
6.1.4.1 <i>Vedere il candidato</i>	318
6.1.4.2 <i>Il nulla osta del medico di fabbrica</i>	319
6.1.5 L’inizio del periodo di prova: “in vetrina”	319
6.1.5.1 <i>Vedere il lavoratore</i>	319
6.1.5.2 <i>Personalizzare la presenza del lavoratore nell’organizzazione</i>	319
6.1.6 La negoziazione degli accomodamenti: il monitoraggio “dei suoi momenti”	320
6.1.6.1 <i>I suoi momenti</i>	320
6.1.6.2 <i>La gestione degli errori</i>	321
6.2 Percorso due: puchè si adegui	323
6.2.1 Obiettivo: correre ai ripari e cercare il male minore	324
6.2.1.1 <i>Chiedo se ce l’ho dentro</i>	324
6.2.1.2 <i>Attivo stage e lo metto in naftalina</i>	326
6.2.2 La mansione standard	327
6.2.2.1 <i>Fare spazio al disabile</i>	328
6.2.2.2 <i>I vincoli della scelta</i>	329
6.2.3 Il lavoratore che vorrei: il candidato medio	331
6.2.3.1 <i>La disabilità definita, non grave e giovane</i>	331
6.2.3.2 <i>Le caratteristiche professionali</i>	336
6.2.4 La presentazione in azienda: il colloquio “di valutazione”	340
6.2.4.1 <i>Quello che non puoi fare</i>	340
6.2.4.2 <i>Quello che non voglio farti fare</i>	340
6.2.5 Il periodo di prova: addestrare	342
6.2.5.1 <i>Testare il lavoratore</i>	342
6.2.5.2 <i>Verificare che regga i ritmi</i>	342
6.2.6 La negoziazione degli accomodamenti: meno ce ne sono e meglio è	344
6.2.6.1 <i>Solo se non danneggiano l’organizzazione</i>	344
6.2.6.2 <i>Solo in fase di ingresso</i>	345

6.3 Percorso tre: purchè dia il suo contributo.....	346
6.3.1 Obiettivo: cogliere un'opportunità.....	346
6.3.1.1 Possibilità di crescita.....	346
6.3.1.2 Unire l'utile al dilettevole.....	347
6.3.2 La mansione di cui ho bisogno	347
6.3.2.1 Dove posso aver bisogno	348
6.3.2.2 In base alla mia realtà	350
6.3.3 Il lavoratore che vorrei: quello di cui ho bisogno	352
6.3.3.1 Che cosa deve fare?.....	353
6.3.3.2 La consulenza con i servizi	353
6.3.4 Il colloquio "mirato"	354
6.3.4.1 Le possibilità reali e le potenzialità future	354
6.3.4.2 Iniziare a conoscere il lavoratore e farsi conoscere.....	355
6.3.5 Il periodo di prova: calibrare.....	359
6.3.5.1 Aggiustare.....	359
6.3.5.2 Prendere le misure.....	359
6.3.6 Il processo di accomodamento: la negoziazione	360
6.3.6.1 Accomodamenti pianificabili	360
6.3.6.2 Accomodamenti in divenire.....	362
 CAPITOLO 7 : GLI ESITI DEI PERCORSI DI ASSUNZIONE	 373
7.1 Esito del primo percorso di assunzione: esilio.....	375
7.1.1 Il trattamento riservato al lavoratore in azienda	376
7.1.1.1 Nessun coinvolgimento nelle decisioni	377
7.1.1.2 Nessuna possibilità di avanzamento di carriera	377
7.1.2 Lo status che il dipendente assume: il diverso	377
7.1.2.1 Il gruppo dei disabili.....	378
7.1.2.2 Un lavoro marginale.....	379
7.1.3 L'esclusione dall'azienda.....	379
7.1.3.1 I nostri e questi qua.....	379
7.1.3.2 Loro, quelli disabili.....	380
7.1.4 Il datore di lavoro: l'imprimatur	381
7.1.4.1 Sancisce lo status di disabile	381
7.1.4.2 Definisce le linee guida dell'azienda	381
7.1.5 I colleghi: rispettare l'ordine.....	382
7.1.5.1 Accettano l'immagine di disabilità proposta	382

7.1.5.2 Escludono il lavoratore dalle attività informali.....	383
7.1.6 Il rapporto tra lavoratore e azienda	382
7.1.6.1 Offrire un posto in cambio dell' accettazione del ruolo di diverso.....	383
7.1.6.2 Rapporto basato sul rispetto dei ruoli	384
7.2 Esito del secondo percorso: il livellamento.....	384
7.2.1 Il trattamento che riceve nell'organizzazione: come se fosse normale	386
7.2.1.1 Opportunità di formazione e di carriera come gli altri	387
7.2.1.2 Quando il "come se" non funziona.....	388
7.2.2 Lo status del lavoratore: come gli altri.....	392
7.2.2.1 Togliersi l'etichetta di lavoratore invalido	392
7.2.2.2 La storia dei casi eccezionali.....	395
7.2.3 La sua appartenenza all'azienda: loro che diventano nostri.....	395
7.2.3.1 Il disabile bisogna averlo dentro	395
7.2.3.2 Guadagnarsi il noi	396
7.2.4 Il ruolo del datore di lavoro: il comandante dell'esercito	397
7.2.4.1 Fare andare avanti la baracca	398
7.2.4.2 Giudicare le eccezioni.....	398
7.2.5 Il ruolo dei colleghi: tutti in fila come i soldatini.....	399
7.2.5.1 Tenere il passo.....	399
7.2.5.2 Sono il gruppo che nasconde il lavoratore	399
7.2.6 Il rapporto tra lavoratore e azienda: la supremazia dei datori di lavoro	400
7.2.6.1 Ti assumo se ti incastri nelle dinamiche	400
7.2.6.2 Ti assumo se: diventi come gli altri	400
7.3 Esito del terzo percorso: l'inclusione.....	401
7.3.1 Trattamento che riceve: personalizzato.....	402
7.3.1.1 Rinegoziare la posizione	402
7.3.1.2 Occasioni personalizzate di formazione e avanzamento di carriera	402
7.3.2 Lo status del lavoratore: unico	403
7.3.2.1 Nessuna normalità da raggiungere.....	404
7.3.2.2 Valorizzare ciascun dipendente	404
7.3.3 La sua appartenenza all'azienda.....	405
7.3.3.1 Ogni contributo è importante.....	406
7.3.3.2 Né nostri, né loro: tutti appartengono all'azienda	406
7.3.4 Il ruolo del datore di lavoro.....	407
7.3.4.1 Pianificare gli accomodamenti	407
7.3.4.2 Valorizzare i dipendenti.....	408

7.3.5 Il ruolo dei colleghi	410
7.3.5.1 <i>Concordare le strategie</i>	410
7.3.5.2 <i>Partecipare alla vita dell'organizzazione</i>	410
7.3.6 Il rapporto tra lavoratore e azienda: il reciproco beneficio	411
7.3.6.1 <i>L'azienda assume un lavoratore produttivo</i>	411
7.3.6.2 <i>Il lavoratore si realizza nell'azienda</i>	411
CAPITOLO 8 : I DUE STUDI DI CASO.....	415
8.1 L'esperienza professionale di Mirko.....	417
8.1.1 La progettazione del percorso	417
8.1.1.1 <i>I primi contatti</i>	417
8.1.1.2 <i>Dove lo mandiamo? Ipotesi uno: la cooperativa sociale</i>	418
8.1.2 La cooperativa sociale.....	420
8.1.2.1 <i>Le perplessità crescenti sulla cooperativa</i>	421
8.1.2.2 <i>Il due di picche</i>	421
8.1.3 Mirko cerca lavoro in azienda.....	422
8.1.3.1 <i>Il nostro incontro con l'azienda</i>	422
8.1.3.2 <i>Il colloquio di Mirko (e l'esito nefasto)</i>	425
8.1.4 Mirko cerca lavoro al supermercato.....	428
8.1.4.1 <i>Il nostro colloquio</i>	428
8.1.4.2 <i>Il colloquio con Mirko</i>	431
8.1.5 Il periodo di prova.....	433
8.1.5.1 <i>Il primo giorno</i>	433
8.1.5.2 <i>I contatti telefonici</i>	435
8.1.6 La supervisione	437
8.1.6.1 <i>La visita al supermercato</i>	440
8.1.6.2 <i>La fine del periodo di prova</i>	441
8.2 Andrea cerca lavoro.....	441
8.2.1 La pianificazione dell'esperienza.....	441
8.2.1.1 <i>La presentazione di Andrea</i>	442
8.2.1.2 <i>I primi contatti</i>	443
8.2.2 Dove lo mandiamo? La scelta partendo dalle potenzialità di Andrea	443
8.2.2.1 <i>Punti di forza e criticità</i>	443
8.2.2.2 <i>I contatti con il supermercato</i>	444
8.2.3 Il periodo di prova.....	445
8.2.3.1 <i>Il primo giorno di lavoro</i>	446

8.2.3.2 Condividere gli obiettivi	447
8.2.4 Imparo la mansione.....	448
8.2.4.1 Apriamo i cartoni.....	450
8.2.4.2 Facciamo ordine: la regola delle due file e del “tirare avanti” facendo attenzione alle etichette.....	452
8.2.5 La supervisione da lontano	453
8.2.5.1 Finisci e poi mi chiami.....	454
8.2.5.2 Io vado e ti guardo da lontano.....	454
8.2.6 E adesso cosa faccio?.....	456
8.2.6.1 Prova da solo e poi facciamo così	457
8.2.6.2 Gli errori possono capitare.....	459
8.3 Un confronto tra gli studi di caso.....	460
8.3.1 Le motivazioni che spingono a cercare il lavoro.....	460
8.3.1.1 La spinta dei servizi	460
8.3.1.2 La perplessità dei genitori	460
8.3.2 Il coinvolgimento dei candidati.....	460
8.3.2.1 Difficile con Mirko.....	460
8.3.2.2 La disponibilità di Andrea	460
8.3.3 I canali di reclutamento delle aziende.....	461
8.3.3.1 Le barriere	461
8.3.3.2 I facilitatori.....	461
8.3.4 La progettazione del percorso	461
8.3.4.1 Un gruppo di lavoro.....	461
8.3.4.2 Il singolo	462
8.3.5 La valutazione della mansione e del candidato.....	462
8.3.5.1 Le disponibilità del territorio.....	462
8.3.5.2 Le caratteristiche del candidato	463
8.3.6 Le modalità di supervisione	464
8.3.6.1 Esterne	464
8.3.6.2 Interne.....	464
CONCLUSIONI.....	465
1. Le linee operative.....	470
2. Gli indicatori.....	482
BIBLIOGRAFIA.....	487
ALLEGATI.....	

ABSTRACT

La nostra ricerca vuole identificare i fattori che influenzano l'assunzione delle persone disabili e facilitare la loro inclusione nel luogo di lavoro. Focalizzandoci su un campione di datori di lavoro e lavoratori appartenenti a piccole e medie aziende bergamasche abbiamo analizzato il processo di assunzione e l'insieme degli accomodamenti che possono essere introdotti per rendere l'esperienza positiva sia per il dipendente che per l'azienda.

Nell'indagine abbiamo utilizzato un approccio misto:

- *un questionario*: ci ha consentito di conoscere il grado di soddisfazione delle aziende che hanno assunto un lavoratore nello scorso anno;
- *trenta interviste in profondità*: ci hanno permesso di raccogliere e l'esperienza dell'assunzione in tempo reale, attraverso l'opinione dei lavoratori e dei datori di lavoro coinvolti nel processo. I dati sono stati analizzati utilizzando un approccio fenomenologico e discussi con i partecipanti attraverso il metodo Delphy in modo da condividere con loro l'interpretazione dei risultati e ottenere nuove informazioni;
- *due studi di caso*: ci hanno offerto l'opportunità di analizzare i diversi passaggi del processo di assunzione e di studiare le modalità utilizzate dai datori di lavoro per gestire sia l'ingresso del lavoratore disabile in azienda che la sua permanenza.

Dalla nostra analisi risultano essere decisive le scelte dei datori di lavoro rispetto:

- *alla collocazione del lavoratore in azienda*: il dipendente può essere assegnato ad una mansione marginale oppure andare a coprire un reale bisogno dell'organizzazione;
- *alla valutazione delle sue competenze oppure dei suoi limiti*: il lavoratore può essere valutato per le sue capacità, oppure per il suo handicap;
- *alla possibile introduzione degli accomodamenti*: sono tutte le modifiche nell'ambiente e nelle procedure organizzative che possono essere pianificate prima dell'ingresso del lavoratore, oppure in itinere, per agevolare il lavoratore nello svolgimento della mansione.

Proprio la negoziazione degli accomodamenti consente la costruzione di quell'equilibrio che porta alla soddisfazione sia del lavoratore che dell'azienda. In questa direzione, la formazione può offrire strumenti utili ad affrontare le due questioni emerse come particolarmente critiche nei racconti degli intervistati: la costruzione di un ambiente inclusivo che accolga tutti i dipendenti e la gestione della relazione con il lavoratore disabile.

ABSTRACT- English version

Our research aims to identify the factors that influence the hiring of disabled people and facilitate inclusion in the workplace. Focusing on a sample of small and medium Italian enterprises, we interviewed employers and employees and analyzed how the process which facilitates or hinders a successful job placement occurs through a sequence of choices and decisions.

We adopted a mixed-methods-approach in the investigation, using three instruments:

1. A questionnaire sent to all the companies that had hired a disabled worker in the past year, aimed at measuring the degree of employer satisfaction related to the experience and testing their willingness to repeat it;
2. In-depth interviews with 30 employers and disabled workers during the hiring process to capture the recruitment practices in real time (thus limiting problems of recall in retrospective interviews). The collected data has been analyzed using a phenomenological approach addressed at exploring in detail how participants are making sense of their experience. The results have been subsequently retuned with the participants using the Delphi method to share the interpretation of the data and obtain further details;
3. Two longitudinal case studies which offered the opportunity of investigating the various stages of the hiring process and exploring tools which can enable employers to manage in a more conscious way the inclusion of a disabled worker.

From our analysis turn out to be the decisive factor in the choices of employers respect:

- *the placement of the employee in the company*: the employee may be assigned to a marginal job or go to cover a real need of the organization;
- *the evaluation of the worker*: the worker can be evaluated for its capacity, or to his handicap;
- *introduction of accomodations*: the set of changes that can be scheduled before the entrance of the worker, or in progress during the experience.

Accomodations are the decisive element that allows the construction of a balance that leads to the satisfaction of both the worker of the company. In this direction, training can provide useful tools to address the two issues emerged as particularly critical in the stories of the respondents: the construction of an inclusive environment that embraces all the employees and the management of the relationship with the disabled worker.

INTRODUZIONE

*“Da dove vieni?” gli domandò il vecchio signore.
“Che cos’è questo grosso libro?” disse il piccolo principe. “Che cosa fate qui?”. “Sono un geografo”, disse
il vecchio signore.*

“Che cos’è un geografo?”

*“È un sapiente che sa dove si trovano i mari, i fiumi, le città, le montagne e i deserti”.
“È molto interessante”, disse il piccolo principe “questo finalmente è un vero mestiere!” E diede
un’occhiata tutto intorno sul pianeta del geografo. Non aveva mai visto fino ad ora un pianeta così
maestoso. “È molto bello il vostro pianeta. Ci sono degli oceani?”*

*“Non lo posso sapere”, disse il geografo.
“Ah! (il piccolo principe fu deluso) E delle montagne?”*

“Non lo posso sapere” disse il geografo “E delle città e dei fiumi e dei deserti?”

*“Neppure lo posso sapere”, disse il geografo
“Ma siete un geografo!”*

*“Esatto”, disse il geografo “ma non sono un esploratore. [...] Non è il geografo che va a fare il conto delle
città, dei fiumi, delle montagne, dei mari, degli oceani e dei deserti. Il geografo è troppo importante per
andare in giro.”*

da De Saint-Exupéry, Il piccolo principe, R.C.S., Milano 1994

Il lavoro rappresenta una dimensione importante della vita delle persone disabili, sia come occasione di crescita personale che per le opportunità di inclusione sociale. Può accadere talvolta che le ricerche che trattano l’argomento si limitino a parlare di mari, fiumi e montagne, senza averne mai fatto esperienza.

L’atteggiamento che ha guidato il nostro lavoro, e che accompagnerà anche la presentazione della tesi, è stato quello di studiare l’esperienza lavorativa direttamente dalla voce dei protagonisti destinatari della legge 68 e dentro le esperienze quotidiane.

La prima parte del lavoro sarà dedicata alla ricognizione della letteratura che ha indagato l’argomento. Nel primo capitolo, che rappresenta la nostra cornice di riferimento, presenteremo gli indirizzi di studi che, in modi diversi, hanno approfondito la questione dell’importanza del lavoro per le persone disabili. Si tratta di contributi che provengono da discipline molto diverse tra loro, come il diritto e la sociologia, e sono importanti perchè ci consentono di mettere in risalto le diversità delle prospettive che, nel corso del tempo, hanno accompagnato le persone disabili e la loro esperienza professionale (oltre che personale).

Entreremo poi nello specifico della letteratura che affronta la relazione tra organizzazioni e disabilità. Nel secondo capitolo descriveremo i tre modelli che analizzano l'esperienza lavorativa delle persone disabili e i fattori che la determinano. Successivamente presenteremo un particolare filone di studi, il *Disability Management*, che si pone l'obiettivo di capire in che modo si realizza l'incontro tra le persone disabili e le organizzazioni.

La seconda parte del lavoro, invece, sarà dedicata alla presentazione del progetto di ricerca. Innanzi tutto presenteremo la parte metodologica, ovvero gli obiettivi del lavoro, i protagonisti della nostra ricerca e i metodi e gli strumenti utilizzati.

Nel quinto capitolo descriveremo il "Modello Bergamo", ovvero l'insieme di servizi che le istituzioni (nel nostro caso il servizio di Collocamento Mirato) mette a disposizione delle aziende che devono assumere un lavoratore disabile e presenteremo l'esito dei questionari inviati alle aziende per misurare il loro grado di soddisfazione in merito all'esperienza. Racconteremo poi l'opinione dei datori di lavoro e dei lavoratori coinvolti nel percorso di assunzione, che abbiamo raccolto attraverso le interviste. In particolare, il sesto capitolo sarà dedicato alla descrizione dei percorsi, mentre nel settimo esporremo i tre differenti esiti che i percorsi possono avere.

Infine, nell'ottavo capitolo analizzeremo i due studi di caso che hanno coinvolto due ragazzi disabili, uno con disabilità fisica e l'altro con disabilità psichica. Attraverso questi racconti avremo modo di approfondire due diverse possibilità di progettare e poi realizzare, esperienze professionali.

A chiusura del lavoro, le conclusioni conterranno anche due strumenti operativi, la batteria di indicatori e le linee guida operative, che possono aiutare i datori di lavoro in due situazioni emerse come particolarmente critiche: la gestione della relazione con il dipendente disabile e la verifica degli elementi che, all'interno del contesto aziendale, possono favorire l'inclusione di tutti i dipendenti.

CAPITOLO 1 LAVORO, QUINDI SONO: L'ESPERIENZA PROFESSIONALE DELLE PERSONE DISABILI

Il lavoro nella vita dell'uomo è da sempre un fatto decisivo, riconosciuto in tutte le epoche storiche, e nella quasi totalità delle culture, come uno degli strumenti indispensabili per poter vivere e potenziare la propria umanità (D'Alonzo, 1997: 61). Entrare nel mondo del lavoro è uno snodo cruciale, perché significa diventare parte del mondo adulto e ricoprire un ruolo produttivo all'interno della società (De Polo, 1998:25). Inoltre, le persone vengono spesso valutate oltre che per quello che sono, anche per quello che sanno fare (Venni, 2004:9).

Possiamo provare a sintetizzare i diversi significati che l'esperienza lavorativa assume, e che sono stati indagati da differenti prospettive:

- è uno strumento essenziale di costruzione del diritto alla cittadinanza, elemento cardine dell'identità adulta e fattore di socializzazione e realizzazione di se stessi. Infatti, essere occupati dà modo di integrarsi nella società e di trasformare la propria individualità per affermare con dignità il proprio io (Colombo, 2007:15);
- occupa buona parte della giornata, è il diritto, e il dovere, di concorrere al bene della società ed è uno degli elementi che incide maggiormente nella qualità della vita oltre che nella possibilità di sostentamento e indipendenza economica (Valentini, Rizzo, 2001:30);
- contribuisce alla costruzione del senso di sé, del proprio essere nel mondo, e del rapportarsi con l'altro. Attraverso l'esperienza lavorativa è possibile negoziare la propria identità e l'appartenenza a gruppi e a campi di vita allargata (Giustini, 2001: 11-12);
- consente di instaurare con i colleghi una relazione interattiva, reciproca e complessa che coinvolge fattori individuali, sociali, economici e culturali (Blustein, 2008: 230).

Il lavoro assume i medesimi significati anche per le persone disabili, ma con delle difficoltà aggiuntive:

- occorre capire se e come il giovane disabile può essere messo in grado di partecipare alla vita della società, attraverso l'acquisizione di un ruolo lavorativo (Zappaterra, 2012:10);
- la disabilità spesso complica sia le relazioni con i colleghi che le possibilità di portare a termine i compiti lavorativi, e questo a sua volta limita le opportunità dei lavoratori disabili di mantenere un'occupazione (Fassinger, 2008: 254).
- affrontare il tema del lavoro vuol dire considerare la possibilità di un'età matura, comprendere che anche le persone con disabilità diventano grandi, e vanno sostenute nel

loro percorso di crescita, uscendo dallo stereotipo che le rappresenta come eterni bambini (Buzzelli, 2009: 17);

- la condizione adulta richiede una complessa maturazione psicologica e affettiva: la persona riuscirà a diventarlo nella misura in cui la sua identità sarà autonoma e stabile, quando sarà in grado di gestire la quantità e qualità del tempo, e accettare-costruire soluzioni che consentano di rivestire i ruoli attesi nei vari contesti (Ianes, Cramerotti, 2009: 35).

L'accesso alla società e la possibilità di acquisire un ruolo adulto si può realizzare solo attraverso un percorso che mira al raggiungimento delle autonomie possibili, già a partire dalla prima infanzia. Questo è possibile attraverso un ragionamento che va nella logica del progetto di vita (Buzzelli et al, 2009:20), che è riassunto dall'efficace motto di Tortello "Pensami adulto!" (Ianes, Cramerotti, 2009: 44).

In quest'ottica, l'educazione ha un ruolo preminente perché può accompagnare l'individuo e sviluppare le sue potenzialità; la possibilità di diventare grandi è un evento previsto, immaginato ed auspicato (Lepri, 2002: 249 e vengono esplorate tutte le vie possibili per poterlo realizzare (Valentini, Rizzo, 2001). Se la presenza della disabilità nei contesti sociali, culturali e lavorativi, diventa più normale, è perché queste persone hanno incontrato un contesto educativo in grado di promuovere e coordinare le attività indispensabili alla loro crescita (D'Alonzo,1998 :14).

La possibilità di ricoprire un ruolo lavorativo, allora, assume un significato particolare nel caso dei lavoratori disabili:

- diventa una tappa di verifica dell'efficacia degli interventi precedenti (Soresi, 2007) nel momento in cui l'ingresso nel mondo degli adulti non può più essere rimandato (Canevaro; 2007);
- è la logica conclusione di tutta l'attività educativa e di socializzazione svolta nelle età precedenti (Lepri, Montobbio, 1993:10);
- consente, in qualche modo, di andare oltre al deficit e ribadire la fattibilità (e anche la positività, dell'esperienza lavorativa per i soggetti disabili (Zappaterra, 2012: 173);
- offre la possibilità di "dimostrare a tutti" di essere una persona capace, non solo bisognosa di sostegno ma anche in grado di dare un proprio contributo al benessere sociale, di poter produrre ricchezza (D'Alonzo, 2003).

L'aspetto lavorativo non esaurisce certo tutti gli aspetti del progetto di vita, ma rappresenta un momento importante dell'itinerario e presenta una serie di potenzialità, riassunte nello schema seguente (fig. 1):



Figura 1- Valenza del lavoro per le persone disabili (Mentasti et al., 2000:21)

La possibilità di lavorare rappresenta, però, una svolta radicale anche per la società, perché la persona disabile passa dal ruolo di “peso”, di costo, a quello di individuo produttivo, che contribuisce attivamente al benessere e allo sviluppo della comunità. Questo porta a un mutamento nelle percezioni della disabilità sia da parte della comunità, che dei disabili stessi (Giordani, 1995).

Il lavoro per le persone disabili sembra assumere quindi un significato che coinvolge tre differenti piani:

- *politico*: denota l’opportunità di contribuire alla vita della società e di esercitare i diritti e i doveri che sono propri di ciascun cittadino;
- *sociale*: è un indicatore per il riconoscimento di un ruolo all’interno della società;
- *individuale*: riguarda il progetto di vita dell’individuo, la sua crescita personale, e la possibilità di entrare a far parte del mondo degli adulti.

Si tratta di tre dimensioni distinte, ma al tempo stesso intrecciate e complementari che, insieme, forniscono una fotografia, un’istantanea, della vita della persona disabile e della sua collocazione all’interno della società. Nell’esaminare tali dimensioni è opportuno, esattamente come avviene nella messa a fuoco di una fotografia, partire dalla quella più ampia, relativa ai diritti, e focalizzare poi sempre più la visuale, sino a giungere al livello delle singole esperienze.

Il valore politico, sociale ed individuale del lavoro oggi è riconosciuto, almeno a livello teorico, ma è frutto di un lungo e faticoso percorso che ha contraddistinto la storia e la presenza delle persone

disabili nella società. L'obiettivo di questa prima parte è quello di offrire una panoramica che, ben lontana dal voler essere esaustiva, intende provare a tracciare una traiettoria che aiuti a definire i passaggi che hanno condotto al riconoscimento dell'importanza del lavoro per le persone disabili.

Ci soffermeremo, in particolare, sui contributi che differenti discipline hanno offerto allo studio dell'evoluzione dell'esperienza lavorativa delle persone disabili. In particolare descriveremo:

- *il piano del diritto*: dal diritto all'assistenza si è giunti sino al diritto di prendere parte attivamente alla vita della società attraverso la valorizzazione delle capacità;
- *la classificazione delle persone disabili*: la valutazione dei limiti è stata rielaborata dall'approccio bio-psico-sociale, che considera l'interazione tra le caratteristiche dell'individuo e quelle dell'ambiente;
- *la collocazione delle persone disabili all'interno (o all'esterno della società)*: le persone disabili, da categoria esclusa dalla vita sociale, sono passate ad essere riconosciute come parte integrante della società, cittadini a tutti gli effetti;
- *il ruolo sociale*: anziché condizione intrinseca all'individuo, la disabilità ha iniziato ad essere identificata come effetto di una discriminazione da parte della società;
- *le rappresentazioni sociali*: nel corso del tempo sono mutate le rappresentazioni che definiscono l'immagine della persona disabile, le relazioni che può instaurare con gli altri e i significati che le situazioni assumono;
- *la dimensione personale del lavoro*: da strumento di cura, l'occupazione è divenuta una delle principali occasioni di partecipazione delle persone disabili alla vita della società;
- *la socializzazione organizzativa*: il percorso di socializzazione dei lavoratori disabili si è articolato sino a poter essere paragonato a quello dei loro colleghi normodotati.

Il percorso che seguiremo in questo primo capitolo è riassunto nello schema seguente:

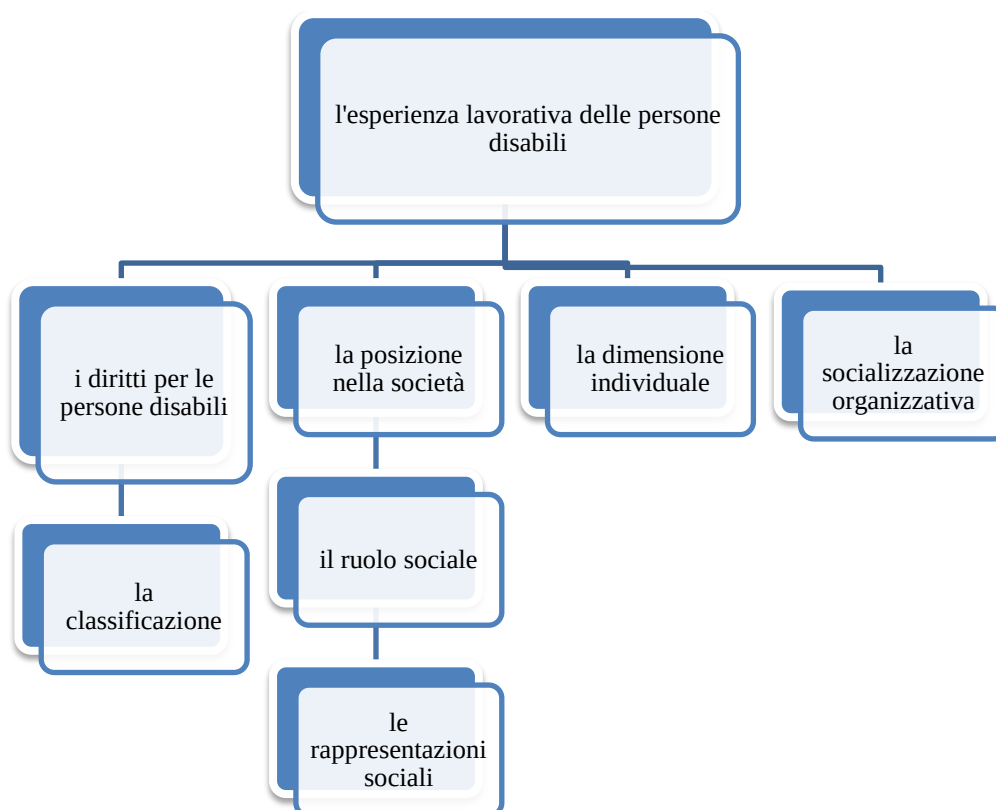


Figura 2- I contributi allo studio dell'esperienza lavorativa delle persone disabili

1.1 Il lavoro come diritto: dall'“inclusione condizionale” all'inclusione sociale

Affrontare la tematica dell'occupazione come diritto significa considerare il ruolo che le istituzioni hanno ritenuto e dichiarato di dover assumere nei confronti delle persone con disabilità; è una questione che ha a che fare con i diritti (dei cittadini) e i doveri (delle istituzioni). È un elemento cruciale per diversi motivi:

- dichiara la responsabilità che la società ritiene di avere nei confronti delle persone con disabilità;
- disciplina attraverso le diverse normative le occasioni offerte alle persone disabili (i diritti), e definisce gli attori responsabili delle procedure da mettere in atto;
- determina gli orientamenti che la società attua nei confronti della disabilità, e che i cittadini devono poi rispettare.

Il diritto al lavoro per le persone disabili, oggi ampiamente riconosciuto a livello normativo, è frutto di un lungo percorso, che nasce dal diritto di ricevere assistenza e si compone di diverse tappe (fig. 2):

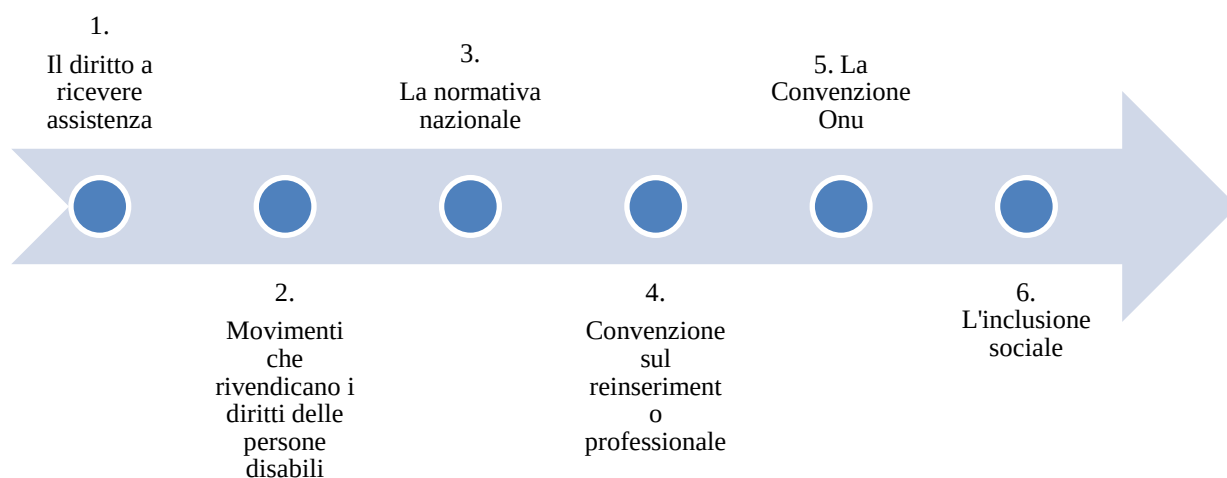


Figura 3- Il lavoro come diritto

Questo percorso vede radicalmente mutare la concezione della persona come disabile, la sua condizione e la posizione che ricopre all'interno della società.

1.1.1. Il diritto a ricevere assistenza

Fino alla metà degli anni Cinquanta, l'approccio prevalente nei confronti dei disabili è ancora di tipo assistenziale e sanitario e la società si limita a destinare risorse allo sviluppo della medicina e alla creazione di strutture e di personale specifico. In altre parole: la società ha un problema, la persona disabile ha bisogno di cure, e i programmi di riabilitazione e gli ospedali sono la soluzione adeguata (Sedran, 2004: 10). Questo porta, ovviamente, a una serie di conseguenze:

- la persona disabile, considerata handicappata, è totalmente dipendente dal sistema nazionale ed è ritenuta limitata a causa della sua malattia;
- si definisce una deviazione dalla normalità, interpretata come una tragedia personale che colpisce il soggetto e che induce a una progettazione di presa in carico esclusivamente di natura medica;
- si sviluppa un modello di tipo segregante, istituzionalizzante e speciale, all'interno del quale la persona viene relegata nel ruolo di passivo ricettore di cure, socialmente inutile (Cendon, 1997: 25-28).

In questo contesto, l'assistenza viene definita "inclusione condizionale" ed è caratterizzata dal riconoscimento della persona disabile solo rispetto al suo bisogno di aiuto e alla sua collocazione nel ruolo di assistito. Ciò introduce, però, una relazione di subordinazione e di dipendenza tra le persone aiutate e i loro benefattori, etichettando in pratica i disabili come socialmente inutili. L'individuo viene privato di ogni responsabilità (come per esempio l'onere lavorativo) in cambio della sottomissione a uno stato di inferiorità (Ravaud e Stiker, 2001: 506).

Proprio contro questa forma di assistenzialismo nascono i movimenti delle persone con disabilità e quelli per il riconoscimento dei diritti, che rivendicano la possibilità di pensare a un ruolo diverso per le persone nella società, basato non più sulla mera fruizione di servizi, ma sulla necessità di vedere riconosciuto il loro ruolo attivo.

1.1.2 I movimenti delle persone disabili e le battaglie per il riconoscimento dei diritti

I movimenti delle persone con disabilità si sviluppano a partire dagli anni Sessanta, all'insegna del motto "*Nothing about us without us*", e lottano per il riconoscimento dei loro diritti e per l'eliminazione delle barriere alla loro partecipazione alla vita della società (Barnes, 1999: 130-132). In Inghilterra, per esempio, l'UPIAS (*Union of the Physically Impaired Against Segregation*) elabora un manifesto in cui si sostiene che è la società a rendere disabili le persone con qualche menomazione. Tra gli aspetti maggiormente sottolineati c'è la necessità di rendere gli ambienti di lavoro accessibili per evitare che quella che dovrebbe costituire una delle principali attività quotidiane si trasformi in una barriera alla partecipazione. Le novità fondamentali introdotte da questi movimenti sono:

- *il cambiamento nella definizione stessa di disabilità*: la disabilità è vista come lo svantaggio (o la limitazione) prodotta dall'organizzazione sociale che non tiene conto delle persone che hanno deficit, e così facendo li esclude dalla partecipazione alle principali attività sociali;
- *la distinzione tra l'aspetto biologico e sociale della disabilità*: mentre la menomazione riguarda la mancanza dell'individuo, la disabilità sorge a causa dell'incapacità della società di accogliere l'individuo (UPIAS, 1976: 3-4);
- *l'attenzione si sposta dalle limitazioni funzionali degli individui ai problemi causati dall'ambiente*: il concetto di disabilità viene visto come il risultato dell'interazione tra la persona con una menomazione e le caratteristiche dell'ambiente in cui vive (Oliver, 2004: 22-26).

Proprio la società diventa il centro di questa riflessione, poiché è ritenuta la responsabile delle barriere e, di conseguenza, anche l'organo deputato a rimuoverle e a porsi come garante nei confronti di questi cittadini (Corsini, 2002). Gli autori sottolineano ancora che la disabilità:

- è frutto di una costruzione sociale imposta dalla società a particolari gruppi e categorie di persone; per questo è necessario analizzare il modo in cui tali limitazioni vengono poste (Oliver, 1983: 23);
- è una condizione umana che procura il rischio di emarginazione e discriminazione sociale della persona. La distinzione tra abile-disabile richiama quella più generale tra normale e patologico che caratterizza i sistemi di matrice biomedica, alla base di una discriminazione istituzionalizzata nella società e alimentata dalla storia e dalla cultura;
- è implicita nell'eccessivo paternalismo dei sistemi di welfare, e diventa esplicita negli atteggiamenti di pregiudizio e intolleranza, anche in quelli meno evidenti (Barnes, 1992: 5-7);
- rimane un limite che impedisce l'esperienza lavorativa, nonostante i proclami delle normative, così come inaccessibili rimangono i sistemi di trasporto e quelli di comunicazione (Barnes, 2000: 441- 450).

Grazie ai movimenti delle persone con disabilità e delle loro famiglie, si giunge al superamento dell'approccio assistenziale e al cambiamento di focus dalla menomazione alla disabilità, intesa come l'insieme di barriere attitudinali, sociali e ambientali che svolgono una funzione disabilitante sul soggetto a partire dalle caratteristiche della sua menomazione (Checcucci e Tonucci, 2011: 60-61).

1.1.3 La normativa nazionale

Anche i vari governi nazionali emanano delle norme tese a tutelare i diritti delle persone con disabilità. Sono esempi significativi, in questo senso, l'ADA (*Americans with Disabilities Act*) negli Stati Uniti e il DDA (*Disabilities Discrimination Act*) nel Regno Unito, che sono il punto di riferimento per la letteratura internazionale.

In Italia la Costituzione dichiara il diritto all'educazione e all'avviamento professionale delle persone disabili e questo porta a leggi specifiche sia a livello scolastico che lavorativo:

- la legge 482-1968 ("Disciplina generale delle assunzioni obbligatorie presso le pubbliche amministrazioni e le aziende private"): disciplina le assunzioni obbligatorie presso le pubbliche amministrazioni e le aziende private. Tale normativa prevede il collocamento obbligatorio dei soggetti disabili all'interno delle imprese;
- la legge 104-1992 ("Legge-quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate") e la legge 68-99, ("Norme per il diritto al lavoro delle persone disabili"). Lo scopo di queste normative è quello di favorire alcuni soggetti, ritenuti "deboli" e di attuare delle misure che riescano a sostenerli nell'adempimento dei loro diritti (Messori, 2011:7).

Attraverso queste normative l'atteggiamento istituzionale evidenzia così un mutamento dal puro assistenzialismo a una presa in carico di tipo essenzialmente protettivo. Questo comporta alcune novità:

- non è più solo l'ambito medico ad essere coinvolto, ma hanno un ruolo attivo anche coloro che si trovano ad interagire con le persone disabili (come la scuola o le aziende, per esempio);
- la disabilità non viene più vista come una tragedia personale, ma come una problematica sociale a cui è necessario fare fronte.

Nonostante l'importanza di tali novità, permangono alcuni nodi critici piuttosto importanti:

- *il problema della classificazione*: manca un linguaggio condiviso, che è invece indispensabile, per poter realizzare qualsiasi tipo di iniziativa. La legge 68, che ha come finalità specifica la promozione dell'inserimento e dell'integrazione lavorativa delle persone disabili, si applica ad esempio:

- a) alle persone in età lavorativa affette da minorazioni fisiche, psichiche o sensoriali e ai portatori di handicap intellettuale, che comportino una riduzione della capacità lavorativa superiore al 45 per cento;*
- b) alle persone invalide del lavoro con un grado di invalidità superiore al 33 per cento;*
- c) alle persone non vedenti o sordomute.*

Questa necessità conduce ai primi tentativi di classificare la disabilità (che analizzeremo in seguito) al fine di individuare quali sono i criteri per discriminare le persone disabili da quelle che, invece, non lo sono (Paccagnella, 2005: 34).

- *il rischio di creare ulteriore stigmatizzazione*: l'ingresso in azienda della persona disabile avviene in virtù di una "minorazione fisica, psichica o sensoriale" e questa è l'etichetta che il soggetto deve assumersi, iscrivendosi alla cosiddetta "lista delle categorie protette", se vuole entrare nel mondo del lavoro. D'altra parte, questo è anche il biglietto da visita che riceve il datore di lavoro che, spesso non per scelta spontanea, si trova a dover accogliere il candidato nella sua azienda. La normativa quindi rischia di essere una sorta di arma a doppio taglio, perché se da un lato facilita (almeno in teoria) la possibilità di trovare un lavoro, dall'altro corre il rischio di creare uno stigma che peserà sul lavoratore stesso per tutto il suo percorso lavorativo.

È chiaro dunque che al cambiamento normativo è necessario che si accompagni anche un processo di mutamento culturale, che aiuti la società nel suo complesso ad avere un ruolo attivo, e non solo di passivo ricettore di leggi decise da altri. In questa direzione si muove il modello dei diritti umani, che descriveremo di seguito.

1.1.4 Convenzione sul reinserimento professionale e l'occupazione delle persone disabili

In quest'ottica già dall'ultimo decennio del XX secolo si muove il modello dei diritti umani, che prende in considerazione ogni situazione di disagio e di emarginazione, superando così l'idea dell'handicap come condizione legata a una minorazione fisica o psichica. Le caratteristiche principali di questo approccio sono:

- l'accento sul ruolo della società, che deve mettere in atto tutte le procedure necessarie per favorire la piena partecipazione della persona disabile alla vita sociale;
- l'attenzione verso una politica basata sui diritti umani, che consenta di introdurre una prospettiva di più ampio respiro: non si ragiona più, infatti, in base a un principio di eguaglianza, ma di difesa della dignità umana (www.centrodirittiumani.unipd.it).

In questa nuova ottica un documento importante è la *Convenzione sul reinserimento professionale e l'occupazione delle persone disabili* (con la relativa Raccomandazione numero 168) ratificata dall'Italia nell'anno 2000. Tale documento ricorda che:

- lo scopo del reinserimento professionale è quello di consentire a tutte le persone disabili di poter prima ottenere e poi conservare un impiego adeguato, che consenta loro di evolvere professionalmente in modo da facilitare il loro inserimento nella società;

- non si tratta più di garantire solo una via di accesso al mondo del lavoro, ma anche di assicurare la sua possibilità di progredire all'interno del luogo di lavoro. Ciò, di fatto, è possibile solo attraverso il coinvolgimento degli altri membri dell'organizzazione.

Un altro documento, fondamentale per la nostra trattazione, è la Convenzione Onu sui diritti delle persone con disabilità, proclamata nel 2006.

1.1.5 La convenzione Onu sui diritti delle persone con disabilità

La Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, primo atto internazionale obbligatorio del XXI secolo in materia di diritti umani, apporta un valore aggiunto all'attuale patrimonio culturale e giuridico internazionale di riferimento. Partendo dal riconoscimento di determinati diritti, già contemplati dagli altri strumenti internazionali esistenti, e applicabili anche alle persone con disabilità, è approdata a una riformulazione concettuale e terminologica maggiormente rispondente a un nuovo modello di disabilità e al connesso processo di inclusione sociale (Griffo, 2007). Questo porta a una serie di nuove considerazioni rispetto alla disabilità che è vista come:

- una questione di rispetto dei diritti dell'uomo; il focus, quindi, è definitivamente passato dall'assistenza alle politiche dell'inclusione;
- una condizione che ogni essere umano può vivere, e che comporta la necessità di realizzare le attività quotidiane in modo differente (Borgnolo, 2009:8).
- il risultato dell'interazione tra le caratteristiche delle persone e le barriere ambientali e attitudinali che esse incontrano. Proprio per questo alla nozione di "diritti speciali", ritenuta superata viene preferita quella di "bisogni diversi" (Battarella, 2009:28-35).

Questo passaggio ha nuove ripercussioni sia sul piano politico che su quello personale:

- rappresenta l'abbandono definitivo del modello paternalistico e dalla sua modalità di presa in carico di tipo segregativo, in favore di un modello orientato a garantire l'empowerment della persona e la sua partecipazione alla vita sociale, economica e politica (Pariotti, 2008: 56);
- sostituisce l'idea di normalizzazione, presente soprattutto nella concezione medica, con il concetto di partecipazione alla vita della società (Potts, 1997: 108);

- ritiene necessario intervenire sulle condizioni di contesto, mettendo in discussione le credenze, le rappresentazioni e gli stereotipi, allo scopo di incidere sulle culture e sui comportamenti sociali (Striano, 2010:6);
- si basa sulla necessità di costruire regole sociali, culturali e legali che offrano pari opportunità e non discriminazione (Griffo, 2009:13).

Si tratta di un cambiamento radicale di prospettiva che può essere riassunto con un passaggio significativo descritto da Pontiggia:

Quando Einstein, nella domanda del passaporto, risponde “razza umana” non ignora le differenze, ma le include in un orizzonte più ampio. È questo il paesaggio che si deve aprire sia a coloro che fanno della differenza una discriminazione, sia a quelli che, per evitare una discriminazione, negano le differenze (Pontiggia, 2000: 42).

Oltre a queste innovazioni a livello organizzativo, il concetto di inclusione introdotto dalla Convenzione comporta anche una serie di novità anche a livello personale. I concetti universali di dignità umana e partecipazione comportano il superamento della distinzione esistente tra chi è disabile e chi non lo è. Il cambiamento nella modalità di presa in carico mette ora l'accento sulla dignità dell'individuo, l'eguaglianza di trattamento e la piena inclusione nella vita della società. Per le persone disabili, quindi, si registra un passaggio:

- dall'incapacità intesa come problema individuale alla discriminazione come prodotto dalla società;
- dalla condizione di cittadini invisibili al riconoscimento dei soggetti disabili come titolari di diritti (Griffo, 2009: 13).
- da una concezione meramente assistenzialistica a progetti consapevoli e mirati di inclusione sociale che, pur non dimenticando le difficoltà oggettive, evidenzino anche le abilità delle persone (Latti, 2010:16);
- da leggi e pratiche discriminatorie alla realizzazione dei diritti umani al fine di rendere i servizi, i beni, e le strutture accessibili a tutti (Vadalà, 2009: 56-57).

1.1.6 L'approccio basato sulle capacità

La dimensione personale, identificata dalla prospettiva dei diritti umani della Convenzione, implica che la persona disabile debba essere accompagnata nel suo processo di crescita e di inclusione nei contesti diversi della vita (familiare, scolastico, lavorativo e sociale). Questo è possibile attraverso:

- un progetto di vita che preveda misure efficaci per permettere alle persone con disabilità di ottenere e conservare la piena abilità fisica, sociale e professionale e di giungere alla piena inclusione e partecipazione di tutti gli individui ai diversi ambiti della vita;
- la correlazione tra i diritti umani e l'idea di capacità, perché quest'ultima consente di definire che cosa significa assicurare un diritto (Nussbam, 2002:93-95);
- la convinzione che la persona disabile è un cittadino come gli altri, e la società deve attivarsi per poter garantire un sostegno adeguato a tutti in modo da favorire la partecipazione alla vita di comunità (Battarella, 2009: 63-64).

Tra i tanti diritti che la Convenzione riconosce, c'è anche il diritto al lavoro (art. 27) sulla base dell'uguaglianza con gli altri, così da garantire la possibilità di mantenersi in un mercato del lavoro aperto che favorisca la piena inclusione.

Consapevole che le dichiarazioni di principio non sono sufficienti, la Convenzione indica anche una serie di misure atte a favorire l'esercizio effettivo di questo diritto, rimuovendo gli ostacoli che si frappongono e mettendo in atto opportuni interventi. In sostanza, mediante quello che viene definito "accomodamento ragionevole", vengono messi in atto gli adeguamenti necessari per assicurare il godimento e l'esercizio dei diritti, senza tuttavia imporre in tal senso un carico eccessivo alle organizzazioni (www.anffaslombardia.it).

Come ha affermato Nussbaum (2007: 133), è una discriminazione contro le persone con menomazioni non fornire i supporti per la loro produttività, anche se è un fatto biologico che loro ne avranno bisogno. Questo nuovo approccio alla questione può essere analizzato attraverso due domande: che cosa è in grado di fare la persona disabile? Cosa è in grado di realizzare? (Pace, 2009:107).

Il percorso che abbiamo individuato può essere sintetizzato in tre passaggi, come mostrato dallo schema seguente (fig. 4):



Figura 4-L'evoluzione dei diritti per le persone disabili

I lavoratori disabili hanno accesso al mondo del lavoro grazie alla tutela che garantisce loro la normativa. A questo punto, sorge la questione, già accennata in precedenza, di introdurre dei criteri che servono a distinguere le persone disabili, che possono usufruire dei vantaggi della normativa, rispetto a quelle invece che non possiedono i requisiti. Per far fronte a questo problema, nascono le prime classificazioni della disabilità, che presenteremo nella sezione seguente.

1.2 Il lavoro come strumento di selezione: le classificazioni delle persone disabili

Quali sono le persone disabili? Come è possibile distinguere chi può essere destinatario degli interventi promossi dalle normative rispetto a coloro che ne sono esclusi?

È proprio per rispondere a questi interrogativi che, nel corso del tempo, nascono le diverse classificazioni (o modelli) della disabilità, che in origine si pongono l'obiettivo di chiarire i criteri di eleggibilità per il riconoscimento di forme di assistenza (sia essa sociale, economica, scolastica, lavorativa).

Tra i diversi contributi, alcuni sono particolarmente significativi sia per distinguere i disabili che possono lavorare da quelli che necessitano di assistenza, sia per comprendere le conseguenze delle patologie sulle possibilità lavorative. Abbiamo riassunto i principali modelli nella figura seguente:

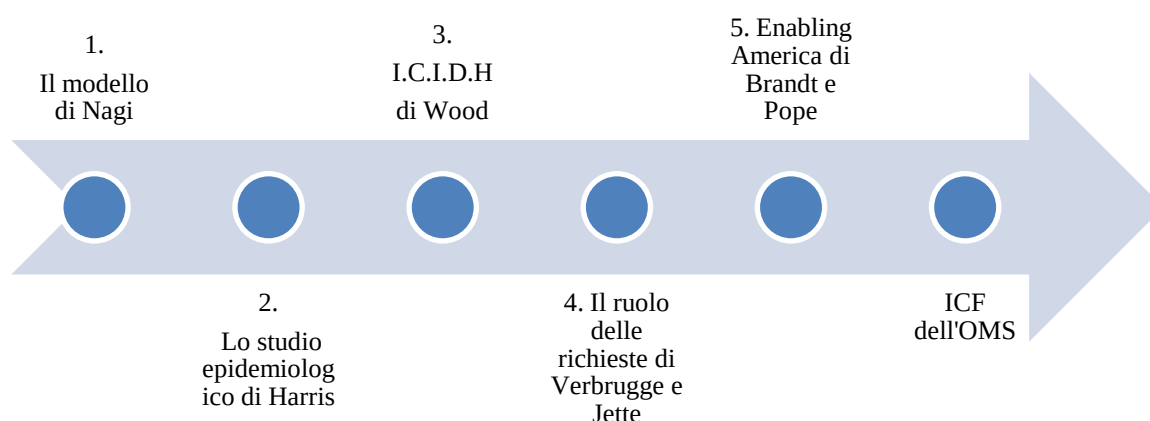


Figura 5- I modelli di classificazione della disabilità

Analizzeremo ora i differenti contributi con l'intento di evidenziarne gli aspetti chiave in rapporto alle possibilità lavorative delle persone disabili, iniziando dal modello di Nagi, che per primo si è avventurato nel tentativo di effettuare una classificazione.

1.2.1 Il modello di Nagi: inabile a fare cosa?

Il modello si fonda sulle ricerche nel campo della riabilitazione e nasce con l'intento di essere un riferimento per pianificare gli interventi utili a distribuire due tipologie di aiuti economici previsti dalla normativa americana. I concetti salienti di questa proposta sono:

- *la presenza di una patologia attiva*: è un danno, o uno sconvolgimento, all'integrità della struttura corporea (come ad esempio un trauma, un'infezione, o un processo degenerativo);
- *la menomazione*: è una perdita o anormalità a livello organico o del sistema corporeo, inclusi i sintomi clinici. Di solito la patologia produce qualche tipo di menomazione, ma non è detto che la menomazione sia sempre associata a una patologia attiva;
- *limitazioni funzionali*: sono gli attributi individuali e le restrizioni nelle performance, sia a livello psicofisico (come ad esempio camminare o parlare), che in rapporto alle attività quotidiane e ai ruoli sociali che la persona è chiamata a svolgere (Snyder A.R." et al", 2008);
- *disabilità*: è il frutto dell'interazione che si sviluppa tra una persona (con le sue condizioni di salute) e il suo ambiente (Nagi, 1965: 101);

Gli spunti interessanti di questa proposta riguardano l'importanza:

- *dell'ambiente*: comprende i fattori sia familiari sia sociali che influenzano la disabilità. Le conseguenze per l'individuo, quindi, possono essere descritte sia a livello personale che sociale (Snyder A.R. et al., 2008);
- *del ruolo sociale*: le capacità dell'individuo devono essere sempre viste in rapporto ai ruoli sociali che è chiamato a svolgere; l'inabilità, di conseguenza, può essere stimata solo in base al loro mancato compimento (Nagi, 1964).

Riassumendo, quindi, possiamo definire la disabilità come un *gap* tra le capacità degli individui e le esigenze dell'ambiente fisico e sociale in rapporto al ruolo che essi sono chiamati a svolgere. Tale valutazione ha sempre bisogno comunque di essere contestualizzata. In altre parole, la questione cruciale per definire la disabilità, secondo Nagi è: inabile a fare cosa?

1.2.2 Lo studio epidemiologico britannico di Harris: i legami tra ridotta autonomia e libertà

In Inghilterra, negli anni Sessanta, Harris realizza uno studio a partire dalla constatazione della presenza di un gruppo consistente, e crescente, di persone che vivono in condizione di povertà a causa del loro scarso grado di autonomia e di capacità lavorativa. L'obiettivo dell'autrice è quello di approfondire, appunto, la correlazione esistente tra povertà e ridotta autonomia e identificare strumenti utili per la prevenzione e per l'intervento. Nella sua proposta distingue due concetti:

- *impairment*: la mancanza di un arto (parziale o totale) oppure una disfunzione;
- *handicap*: riduzione delle abilità della persona in attività quotidiane come, ad esempio, la cura di sé, l'alimentazione, il vestirsi e il lavarsi. (Harris, 1971).

Queste due categorie riflettono il rapporto esistente tra le patologie e le conseguenze che queste hanno sul funzionamento degli individui. Secondo tale prospettiva sono menomati coloro che hanno una menomazione, mentre l'handicap sopraggiunge se si riscontrano incidenze nelle capacità di compiere le azioni quotidiane.

Anche in questo caso, il concetto di abilità non è considerato in senso generale ma è sempre visto in rapporto alle attività specifiche. Questo studio ha ricevuto numerose critiche, ma è interessante ai fini del nostro lavoro, perché mostra:

- la volontà di provare a quantificare la presenza di queste persone all'interno di una determinata popolazione;
- la necessità di stabilire una classificazione condivisa da utilizzare sia per le indagini sia, a maggior ragione, per l'attribuzione dei benefici.

L'aspetto più rilevante di questo studio, però, è l'evidenza del rapporto tra mancato accesso al mercato del lavoro e povertà. L'occupazione, quindi, è un'occasione fondamentale per provare a garantirsi una vita dignitosa.

1.2.3 Wood e il modello I.C.I.D.H: la prima classificazione internazionale

Il lavoro di Harris è la base per una successiva revisione operata da Philip Wood e Elizabeth Badley che da un lato intendono far luce sulla terminologia utilizzata dall'autrice, evidenziando in particolare la sua tendenza a considerare come se fossero sinonimi i due termini "impairment" e "handicap", dall'altro provano a descrivere la dinamica che si crea tra patologia e limitazioni funzionali occupandosi, nello specifico, del campo lavorativo (Badley, Thompson, Wood; 1978).

Wood, unendo le riflessioni sul lavoro di Harris a quelle derivate dai suoi studi sull'artrite reumatoide, realizza la prima classificazione ufficiale della disabilità (ICIDH) che è entrata in vigore nel 1980 ed è stata tradotta in tredici lingue (fig. 6):

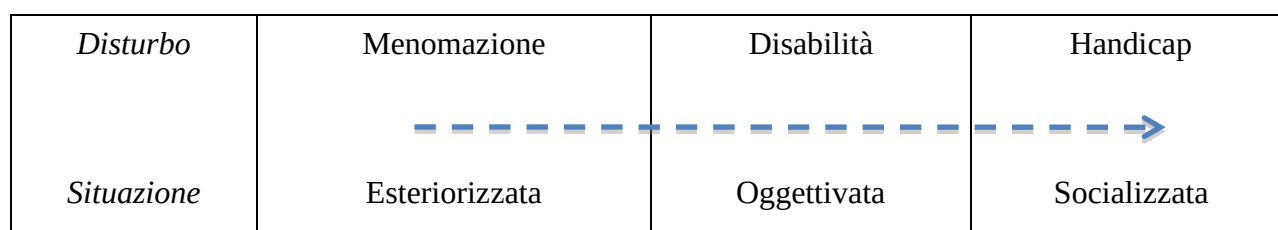


Figura 6- Il modello I.C.I.D.H (rielab. da Masala e Petretto, 2008)

In questa cornice del modello sono stati distinti tre aspetti:

- *menomazione*: perdita o anomalia, transitoria o permanente, a carico di organi, arti o altre strutture del corpo. Rappresenta l'espressione concreta e tangibile di uno stato patologico che riflette dei disturbi a livello dell'organismo (Soresi, 1998);
- *disabilità*: restrizione o perdita (che avviene in conseguenza a una menomazione) della capacità di svolgere un'attività nel modo ritenuto "normale" dall'essere umano (WHO, 1980: 143). Si riferisce, quindi, a capacità funzionali che si manifestano in comportamenti essenziali nella vita quotidiana (comunicazione, cura della persona, funzione locomotoria);
- *handicap*: condizione di svantaggio vissuta da un soggetto in conseguenza di una menomazione o di una disabilità che limita (o impedisce) lo svolgimento di un ruolo "normalmente" proprio a quella determinata persona in relazione alla sua età, al sesso e ai fattori socio-culturali di riferimento (WHO, 1980-1993: 183).

L'handicap è la discrepanza tra lo stato del soggetto e la sua efficienza, e le aspettative sia personali che del gruppo di cui fa parte. Quando la persona non riesce a conformarsi alle aspettative e alle norme del mondo che la circonda, nasce lo svantaggio (OMS, 1980: 17).

Questa classificazione vuole essere uno strumento sia culturale che operativo per provare a promuovere un'accettabile registrazione e un'efficace riscontro delle menomazioni, e dei conseguenti stati di handicap e svantaggio. La valutazione è pensata attraverso l'utilizzo di tre criteri:

- presenza o meno di menomazioni;
- livello di difficoltà registrato dalla persona nello svolgere un'attività;
- qualità di intervento che si rende necessaria per migliorare le prestazioni già considerate. (Soresi, 2000).

In seguito, attraverso l'utilizzo di una scala che prevede otto livelli (dall'assenza di disabilità sino all'inabilità completa) è possibile quantificare la gravità della disabilità. In sintesi il modello suggerisce che la malattia provoca una menomazione che, a sua volta, può provocare la disabilità, ovvero una limitazione dell'agire della persona rispetto allo standard. Questo, a sua volta, può generare l'handicap, ovvero uno svantaggio sociale (Luongo e Malafina, 2007:22).

L'I.C.I.D.H., pur con diversi limiti che condurranno poi a successive rivisitazioni, ha alcuni meriti che lo rendono uno strumento interessante:

- riconosce l'handicap come fenomeno sociale e sottolinea la differenza tra deficit e handicap (Masala e Petretto, 2008);
- indica l'opportunità di utilizzare una terminologia condivisa e *specific* nella valutazione delle diverse conseguenze dell'handicap e stabilisce l'esistenza di ambiti diversi che devono essere analizzati;
- per descrivere l'esperienza delle persone con condizione croniche fornisce una cornice concettuale chiara, intesa come un *approccio dinamico* alla disabilità che include le relazioni tra le varie componenti e i cambiamenti che possono avvenire nel tempo;
- pone maggiore attenzione sugli *elementi ambientali* che caratterizzano l'esperienza degli individui che vivono una particolare patologia. In questo modo è possibile pensare di raccogliere maggiori informazioni rispetto alle persone che accedono ai servizi; sposta l'attenzione sulle conseguenze delle patologie, offrendo la possibilità di orientare lo sguardo dall'ambito medico a quello delle *potenzialità* (Masala, Petretto, 2008).

1.2.4 Il modello di Verbrugge e Jette: il ruolo delle richieste

Verbrugge e Jette intendono definire l'impatto delle condizioni croniche sugli individui e sulle loro capacità di agire nei modi attesi dalla società (Jette, 2006: 729). Per fare questo si concentrano sul ruolo dell'ambiente e identificano dei fattori di rischio che possono incidere su due aspetti, secondo loro, determinanti:

- *la qualità della vita*: felicità, soddisfazione e indicatori di benessere;
- *le condizioni secondarie o disfunzioni*: ovvero la possibilità che possano insorgere delle nuove patologie.

Gli autori descrivono la presenza di elementi sia intra che extra individuali che possono influenzare (in modo singolo o congiunto) la qualità della vita e l'eventuale insorgenza di nuove patologie. La riflessione condotta da Verbrugge e Jette offre due spunti interessanti alla nostra ricostruzione:

- *la distinzione tra disabilità intrinseca e reale*: la prima è la difficoltà nel compiere una attività senza assistenza, mentre la seconda è la disabilità che permane, nonostante l'assistenza e gli ausili. Questo aspetto denota un passo in avanti rispetto ai modelli precedenti che non avevano previsto la possibilità di utilizzare i supporti;
- *l'importanza delle richieste poste dall'ambiente*: la disabilità può verificarsi, per una certa attività, quando vi è un gap tra le capacità personali e le richieste che vengono poste dall'ambiente (Masala, Petretto, 2008).

Quest'ultima considerazione non rappresenta di per sé una novità, ma i due autori descrivono anche i modi per provare ad alleviare la disabilità, ossia:

- *aumentare la capacità del soggetto*: è il focus degli interventi riabilitativi e consiste in un percorso sia a livello personale che sociale che, in modo graduale, conduca il soggetto ad accettare alcune limitazioni e a ricalibrare gli obiettivi e le richieste che pone a se stesso;
- *ridurre le richieste*: lavorare sull'ambiente attraverso modifiche nello spazio fisico, cambiamenti nella durata, nelle modalità, nel target delle attività affidate all'individuo e nelle aspettative dei colleghi (Verbrugge, Jette, 1994).

IL contributo di Verbrugge e Jette rende possibile affermare che la menomazione non porta automaticamente con sé delle limitazioni (Snyder et al., 2008). Questo dato trova evidente riscontro nella realtà, quando ci rendiamo conto che due individui con patologie simili hanno tuttavia

potenziali di rendimento molto diversi tra loro. Gli autori inoltre invitano a tenere in considerazione:

- la disabilità come risultato delle interazioni tra un individuo e il suo ambiente;
- la possibilità di progettare interventi sia sull'individuo che sull'ambiente fisico;
- il ruolo delle aspettative, specialmente di coloro che sono significativi nelle vite delle persone con le condizioni disabilitanti (es. membri della famiglia, amici, colleghi, dipendenti, collaboratori, organizzazioni e professionisti).

La presenza di un legame dinamico tra menomazione e disabilità consente di superare l'idea che esista un destino già definito per le persone disabili, e apre un possibile spiraglio di intervento sia sull'individuo che sull'ambiente per favorire il loro inserimento.

1.2.5 Il modello di Brandt e Pope: “Enabling America”

Brandt e Pope, partendo dalla rivisitazione dei modelli precedenti, si interrogano sulla possibilità di attivare un “processo di abilitazione” (*enabling*) che intende ridurre la disabilità intesa come una limitazione nello svolgere alcuni ruoli e compiti attesi dalla società. Tale abilitazione può essere compiuta sia a partire da altre funzioni che possono ristabilire l'individuo (obiettivo già della riabilitazione), sia aumentando l'accessibilità dell'ambiente.

Questi due elementi sono già presenti nei modelli precedenti, ma gli autori fanno un passo oltre, arrivando a chiedersi come essi possono essere coinvolti anche nel processo di abilitazione dell'individuo (*enablement*). In altre parole, per Brandt e Pope la sfida è utilizzare gli stessi fattori per verificare non solo come intervengono in negativo, condizionando l'individuo, ma anche in positivo, per abilitarlo.

Per fare questo, Brandt e Pope identificano tre dimensioni:

- *la persona*: patologia, menomazione e limitazione funzionale sono collegate da frecce bidirezionali, e questo indica la possibilità di influenze reciproche. Su di esse si inseriscono, poi, sei fattori: ambientali, sociali, fisici e psicologici, uniti a stile di vita e comportamento. Questi possono essere sia disabilitanti (quando aumentano la probabilità di limitazioni), che abilitanti (nella misura in cui aumenta la probabilità di non attivare tali probabilità);
- *ambiente*: distingue lo spazio fisico, sociale e psicologico. Il primo comprende le costruzioni, i trasporti, la tecnologia e la posizione geografica, mentre il secondo riguarda la sfera dei servizi e delle cure, dell'organizzazione della comunità, la famiglia, i fattori di

personalità, gli atteggiamenti e gli stati emotivi. L'ambiente è paragonato a una specie di stuoia, o di tappeto, la cui resistenza è considerata proporzionale alla quantità e qualità dei sistemi di supporto, così come delle barriere. Ogni fattore è uno strato della stuoia: la carenza determina un indebolimento del supporto e comporta problemi nell'incontro tra l'individuo e l'ambiente (Brandt e Pope, 1997:71-75);

- *l'interazione tra la persona e l'ambiente*: è l'elemento decisivo, in quanto evidenzia come ci siano collegamenti multipli nella dimensione della persona, e, ugualmente, tra la persona e l'ambiente, che a sua volta può agire sia in modo positivo che negativo. La disabilità, quindi, diventa una funzione dell'interazione, appunto, tra la persona e l'ambiente.

L'elemento di novità, introdotto dai due autori, è dunque il rapporto bidirezionale tra i vari stati del processo di abilitazione-disabilità e questo, a sua volta, indica che il processo di disabilità può essere modificato attraverso l'introduzione di opportuni interventi (Brandt e Pope: 1997: 6).

1.2.6 Il modello I.C.F: la classificazione dell'OMS

Il modello più recente è quello presentato nel 2001, durante l'assemblea dell'Organizzazione Mondiale della Sanità. Tale modello, che ha assunto il nome di *Classification of Functioning and Disabilities* (ICF), rappresenta lo strumento di classificazione internazionale oggi in uso e riflette i cambiamenti di prospettiva nella disabilità che si sono succeduti nel tempo (WHO, 2001). L'ICF ruota attorno a tre principi fondamentali:

- *universalismo*: disabilità non è il problema di una minoranza all'interno della comunità, ma una condizione che può riguardare tutte le persone. Non sono le persone a essere classificate, ma gli stati di salute ad esse correlati (OMS, 2004);
- *approccio integrato*: integra l'aspetto medico e quello sociale della disabilità in un nuovo approccio (definito bio-psico-sociale) che restituisce una visione ampia dei possibili processi di *disablement*;
- *modello interattivo e multidimensionale del funzionamento e della disabilità*: la disabilità è il risultato delle interazioni reciproche tra menomazioni a livello di strutture e funzioni del corpo, le limitazioni dell'attività, le restrizioni nella partecipazione e i fattori contestuali. È definitivamente superata la linearità tra i diversi elementi in favore della loro interdipendenza; ciò contribuisce ad accantonare la visione di un percorso già prestabilito per tutte le persone disabili. (Leonardi, 2005: 85-87).

La prima parte dell'ICF considera le condizioni di salute legate alla persona, mentre la seconda indica i fattori contestuali, definiti come il *background* della vita dell'individuo, a loro volta suddivisi in:

- *personali*: caratteristiche fisiche e materiali dell'ambiente in cui l'individuo si trova e in cui ha un contatto diretto con altre persone;
- *ambientali*: strutture sociali formali e informali, i servizi e le principali interazioni nella comunità o nella società che hanno un impatto sugli individui. Questi elementi esterni rappresentano tutto ciò che circonda la persona e può influenzare il suo funzionamento e le sue capacità. Tali influenze possono essere positive o negative, quindi questi fattori possono agire come facilitatori oppure come barriere (WHO, 2001:10-17). Il contesto risulta essere determinante perché la condizione della persona viene analizzata sempre all'interno di un ambiente che può facilitare o meno l'insorgere della disabilità.

Le applicazioni dell'ICF, sostengono i suoi fautori, sono molteplici e possono essere distinte a seconda del livello di intervento che si vuole considerare, ossia:

- valutare il livello del funzionamento di una persona, e di conseguenza pianificare un trattamento o verificarne i risultati;
- definire un linguaggio comune, che può agevolare la comunicazione tra i diversi professionisti coinvolti e uniformare i criteri di idoneità;
- offrire una cornice di riferimento per la ricerca sulla disabilità e consentire di ottenere risultati comparabili;
- favorire la progettazione e identificare elementi di facilitazione e barriere ambientali, partendo dal presupposto che ogni individuo può subire un peggioramento nelle sue condizioni di salute che gli può causare una certa inabilità (Leonardi, 2005: 89).

Anche questo modello, molto diffuso, non è però stato esente da critiche. Le principali riguardano:

- *la continuità con il modello medico*: l'ICF è ancora fondato su una base essenzialmente biologica che evidenzia l'incapacità dell'individuo e rischia di promuovere percezioni fobiche verso le persone con disabilità (Barile, 2003: 220-223);
- *la confusione lessicale soprattutto in relazione ai significati attribuiti ai diversi termini*: il ruolo dell'ambiente, per esempio, è riconosciuto, ma non in modo sufficientemente chiaro. Inoltre, sembra emergere l'idea che le attività umane sono frutto delle caratteristiche personali, mentre la qualità della manifestazione delle abitudini di vita è una misura del coinvolgimento delle persone e della società (Fougeyrollas e Beauregard, 2001: 179-181);

- *il presupposto del modello*: il punto di partenza rimane l'individuo, con le sue condizioni biologiche e, di conseguenza, anche la partecipazione è vista in un'ottica individualistica (Medeghini e Fornasa, 2011: 118-119).

L'ICF, con i pregi e i difetti appena descritti, rimane comunque a oggi il punto di riferimento per classificare le persone disabili e le loro capacità.

La rivisitazione che abbiamo sin qui compiuto della dimensione normativa del diritto al lavoro per le persone disabili ci mostra come l'attenzione al fenomeno, concentrata inizialmente sui limiti delle persone disabili, si sia poi spostata sull'interazione tra le capacità dei soggetti e il ruolo dell'ambiente, così come viene sintetizzato nello schema seguente (fig. 7):

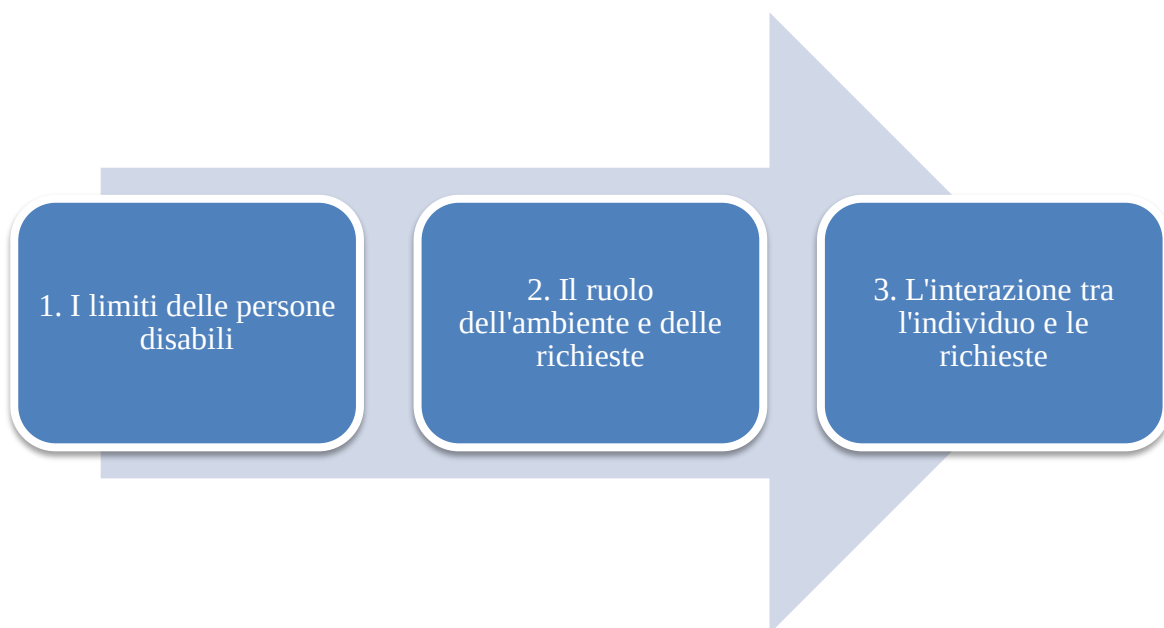


Figura 7- Il focus della classificazione delle persone disabili

Proporremo ora una ricostruzione volta a far emergere la posizione che le persone disabili ricoprono (e hanno ricoperto) all'interno della società.

1.3 Dall'esclusione all'inclusione: la posizione delle persone disabili nella società

I modelli analizzati in precedenza ci hanno consentito di analizzare lo sviluppo delle riflessioni teoriche alla base del riconoscimento e della classificazione delle persone disabili. Da sempre però le società elaborano spontaneamente delle mappe della disabilità che marcano il confine tra chi è disabile e chi non lo è. Questa classificazione spontanea è una strategia a disposizione del sistema

sociale per distinguere chi si discosta da ciò che è normalmente atteso, e per agire di conseguenza sulla base di tale distinzione (Ferrucci, 2004: 8). Quest'ultima precede l'agire sociale poiché viene effettuata direttamente a partire dalla lettura degli attributi del corpo (Stella, 2001), e conduce ai processi di tipizzazione che legittimano le strutture sociali della vita quotidiana (Berger e Luckmann, 1966). Ciò che fornisce i criteri per collocare le persone al di qua o al di là del confine della presunta normalità sono i significati che la cultura assegna alla disabilità e le categorie utilizzate per leggerla e interpretarla come fenomeno. Conoscere la definizione delle persone disabili e la loro collocazione all'interno (oppure all'esterno) della società ci aiuta pertanto a capire come operano:

- *il riconoscimento*: il processo attraverso il quale una società fissa la presenza di un gruppo in rapporto a valori, modelli e gruppi esistenti al suo interno (Medeghini, 2006: 88);
- *l'immagine sociale*: i significati culturali, morali ed economici che sono stati attribuiti a queste persone e che hanno rafforzato i processi di stereotipizzazione (Allport, 1954);

La condizione di cittadino, oggi è riconosciuta almeno a livello teorico, è frutto di un lungo percorso che ha radici lontane, nell'esclusione di alcune categorie di individui dalla vita della società. A seconda dei momenti storici, la figura della persona disabile ha assunto connotazioni differenti, che possono essere sinteticamente riassunte nelle seguenti definizioni (fig. 8):

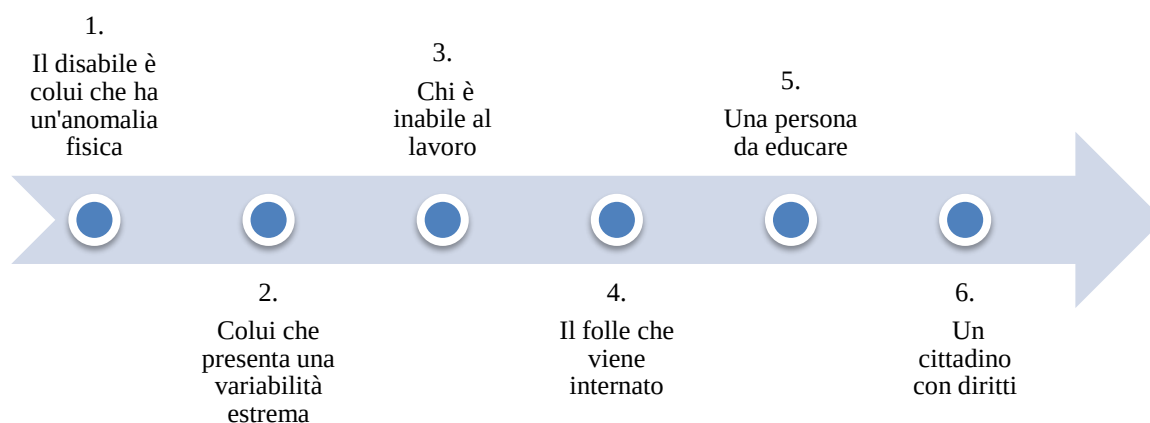


Figura 8- Evoluzione storica del concetto di persona disabile

Come vedremo, all'interno di tale evoluzione a partire da un certo momento storico il lavoro diventa una delle fondamentali discriminanti per distinguere chi è considerato disabile e chi,

invece, non lo è. I criteri utilizzati per compiere tale classificazione risultano comunque differenti a seconda del periodo storico considerato. In questo senso le persone disabili si sono spesso trovate a condividere la loro condizione con altre categorie di individui, che erano a loro accomunati da un destino comune.

1.3.1. Il disabile è: chi ha un'anomala conformazione fisica

Nella società greca le persone disabili non sono considerate come esseri umani, a causa dell'anomala conformazione fisica che li differenzia da quella tipica della persona adulta. Infatti, non manca il riferimento a codici sociali relativi a pratiche, spesso crude, che denunciano il rifiuto netto della condizione di disabilità nei confronti di coloro che hanno deficit fisico-motori (Zappaterra, 2003: 19). Anche la diversità e lo squilibrio psichico, però, sono associati a una natura non umana ed esaltati come divini sebbene, comunque, considerati anormali (Errani, 2000:45).

Nell'antica Roma, invece, le persone con menomazioni, o comunque inabili al lavoro a causa della loro condizione fisica o psichica non vengono annoverate nemmeno tra i *pauperes*, ma affollano le schiere dei mendici che vivono nelle periferie della città senza poter usufruire neppure di un posto in cui ripararsi.

In questa fase, quindi, sono le caratteristiche psicofisiche ad essere utilizzate come filtro, a fungere da elemento discriminante per determinare l'esclusione delle persone disabili.

1.3.2 Il disabile è: chi presenta una variabilità estrema

Nell'alto medioevo molte delle condizioni precedentemente considerate anomale divengono talmente diffuse e generalizzate da rientrare nell'ordinario. L'anomalia viene quindi riconosciuta solo nella forma di una variabilità estrema. Il malato, generalmente considerato come un individuo che vive in modo indegno, viene tollerato solo se messo ai margini della società e relegato ai lavori più umili, oppure alla vita del mendicante (Geremek, 1987:70-73).

A partire dal basso medioevo le persone invalide e disabili sembrano scomparire dalla scena sociale, poiché si confondono tra le schiere di mendici, vagabondi e poveri che affollano le piazze. Sorgono le prime opere organizzate per l'assistenza (e per il controllo) del fenomeno della povertà, che dispongono il ricovero obbligatorio in istituti ospedalieri gestiti dalla magistratura statale in collaborazione con gli istituti di carità ecclesiastica e laica. In questo modo, alla dimensione dell'assistenza inizia ad affiancarsi quella del controllo.

1.3.3 Il disabile è: colui che è inabile al lavoro

Tra il 1400 e il 1500 i cicli produttivi non sono più in grado di sostenere il peso delle persone inabili al lavoro, e la povertà assume una dimensione considerevole e sempre meno definita. Gli istituti di assistenza finiscono per inglobare in maniera indiscriminata i poveri, i malati, gli anziani, in pratica tutti coloro che sono esclusi dai cicli di produzione. L'inabilità al lavoro, ossia un criterio di carattere economico, diviene quindi il fattore discriminante. In questo modo, il destino delle persone disabili è accomunato a quello di tutti coloro che, per le motivazioni più diverse, non sono in grado di partecipare all'attività produttiva. Questi individui diventano automaticamente degli indesiderati, un ostacolo da cui difendersi attraverso la pratica dell'esclusione, sia sociale che fisica. Nascono, di conseguenza, le prime strutture in cui "gli storpi" e "i folli" vengono rinchiusi. La figura del disabile-marginale giustifica in tal modo l'esistenza di un sistema sociale in cui viene operata una analogia tra produttività e salute, e improduttività e malattia (Stiker, 2000).

1.3.4 Il disabile è: il folle chi viene internato

Nel XVII e XVIII secolo si assiste a un'ulteriore evoluzione del processo di stigmatizzazione, in base al quale chi non è adatto alla produzione deve essere allontanato dalla vista e ricondotto alla condizione di oggetto su cui si esercita il potere dei medici. In questo senso, la clinica psichiatrica diviene l'erede "dell'Ospedale Generale", e la definizione di malato assume su di sé i pregiudizi e le paure che da sempre la malattia suscita nell'uomo (Le Goff 1987: 277). L'Ospedale Generale al quale fa riferimento Le Goff è un complesso che comprende l'ospizio di *Bicêtre* (destinato agli uomini), la *Salpêtrière* (che accoglie le donne), la *Pitié* (i bambini) e lo *Scipion* (le donne incinte). Questo sistema, però, si rivela disumano sia nei modi di attuazione che nei tipi di assistenza. Questa netta separazione sociale, insieme con l'identificazione di un luogo preciso in cui confinare queste persone, alimenta non solo lo sgomento, ma anche l'orrore nei confronti di coloro che vi vengono rinchiusi (Medeghini, 2006:27). È sempre in questo periodo che si iniziano a produrre anche le prime classificazioni diagnostiche e, insieme ai primi interventi di aiuto, si stabiliscono i confini "scientifici" tra normalità e anormalità (Braddock, Parish, 2001: 12-21). L'idea di fondo in tale periodo è giungere alla normalizzazione della persona alienata attraverso la comprensione dell'esperienza umana riletta attraverso i canoni della ragione illuministica. Il lavoro assume una così dimensione di cura: grazie alla pressione morale si ritiene possibile far ravvedere il malato attraverso il contatto con la natura e i suoi ritmi (De Peri; 1996).

1.3.5 Il disabile è: una persona da educare

A partire dai primi dell'Ottocento, grazie all'esperienza di Itard e Séguin, si profila un nuovo approccio, basato non più sulla relazione medico-paziente ma sullo sviluppo educativo globale della persona, delle sue esperienze cognitive e sociali. L'obiettivo è restituire alla vita sociale un individuo che, fino a quel momento, ne è stato escluso. Secondo tale prospettiva, l'uomo diventa capace di occupare la posizione che la natura gli offre solo quando entra a far parte della società (Mura, 2007). Inoltre, con l'avvento del capitalismo industriale e la conseguente necessità di reclutare nuova forza lavoro, le persone con disabilità che sono in grado di lavorare hanno l'opportunità di trovare un'occupazione, seppur impiegate nei lavori più umili (Morris, 1969:9). Per le persone disabili si apre quindi una nuova possibilità sia di trovare un'occupazione, che di acquisire un ruolo all'interno della società.

1.3.6 Il disabile è: un cittadino con dei diritti

A partire dal Novecento che si giunge infine al riconoscimento della disabilità come problema sociale, e quindi alla predisposizione di normative a livello internazionale e nazionale che, come abbiamo avuto modo di descrivere in precedenza, si pongono l'obiettivo di tutelare una minoranza riconosciuta come debole. Il riferimento ai diritti umani permette così di superare lo stigma che distingue le persone disabili e non disabili. La tutela della dignità e la partecipazione alla vita sociale diventano i due parametri fondamentali di riferimento per valorizzare la presenza delle persone disabili.

Lo schema seguente sintetizza le principali tappe che hanno contrassegnato l'evoluzione del ruolo dei disabili all'interno del contesto sociale da un punto di vista storico (fig.9):

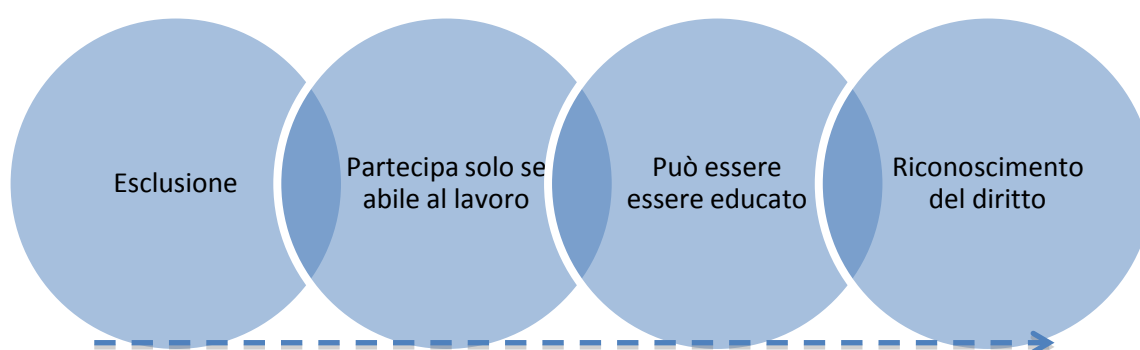


Figura 9- Collocazione delle persone disabili nella società

Da questo punto di vista, un importante contributo per la ricostruzione del ruolo sociale è offerto in particolare dalla sociologia, come andiamo ad esaminare nella prossima sezione.

1.4 Il ruolo delle persone disabili nella società: il contributo della sociologia

Il concetto di ruolo trae la sua origine dal teatro, perché anticamente gli attori leggevano le proprie battute da un foglio di carta arrotolato definito appunto, in latino, *rotulus*. L'analisi dei ruoli rende possibile in questo senso comprendere la "parte" che ciascuno recita sulla scena della società, a confronto sia con le regole stabilite che con i modelli di comportamento attesi, gli obblighi e le aspettative che la società ripone nei confronti di un individuo (Depolo; 1998:42). Oltre che sociale, il ruolo è un indicatore anche a livello personale, poiché l'individuo ha esperienza di se stesso anche attraverso le opinioni degli altri componenti del suo stesso gruppo sociale (Mead, 1966:156).

La sociologia offre un contributo interessante nell'analisi del ruolo che è stato assegnato alle persone disabili, anche se generalmente le sue ricerche hanno dedicato più spazio allo studio della salute, della medicina e dei sistemi socio sanitari che della disabilità in senso stretto (Di Santo, 2012:23). La cornice di riferimento di questa riflessione è dettata da Durkheim, che introduce la distinzione tra normale e patologico. Secondo l'autore ci sono due ordini di fattori sociali: quelli che "sono come devono essere" (normali) e quelli "diversi" (patologici). Ogni fenomeno sociale può essere sano (normale) oppure malato (patologico) e il confine tra i due è legato al fatto che il fenomeno rientri nella norma (nella maggior parte dei casi) o se ne discosti (una minoranza) (Durkheim, 1895: 65).

Da questa valutazione prendono spunto anche altri autori che descrivono i ruoli possibili per le persone disabili (fig.10):

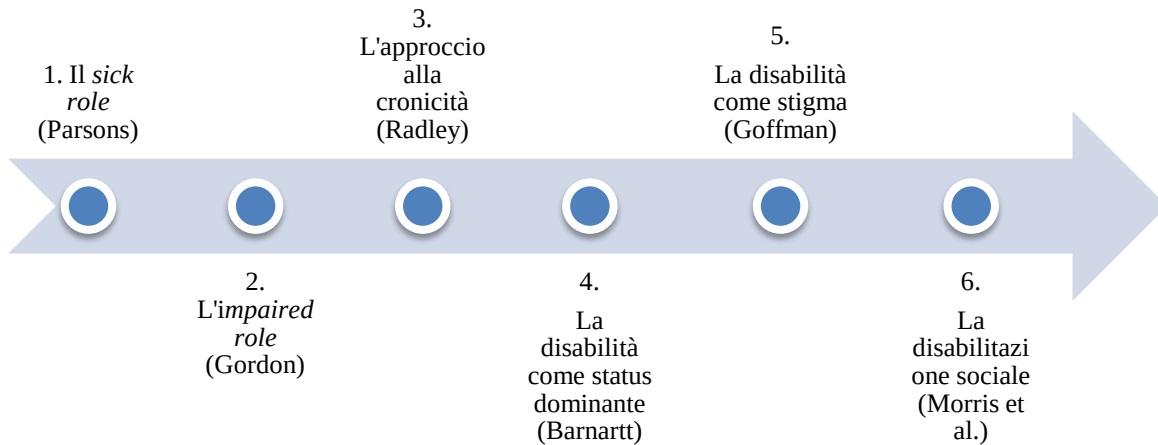


Figura 10- Gli approcci sociologici alla disabilità

Il percorso che proponiamo all'interno del pensiero sociologico parte dalla definizione di un apposito ruolo, il "sick role", e giunge ad evidenziare, attraverso i fautori del modello sociale della disabilità, il ruolo dell'ambiente nella determinazione della condizione di disabile.

1.4.1 La disabilità come devianza involontaria: il "sick role" di Parsons

Parsons, all'inizio degli anni '50, approfondisce il concetto di malattia, definendola come un'alterazione del normale funzionamento dell'individuo nel suo complesso, in quanto comprende sia lo stato dell'organismo come sistema biologico sia i suoi adattamenti personali e sociali (Parsons 1981: 445-446). Parsons articola il concetto in tre dimensioni:

- *disease*: dimensione biologica, che attiene al corpo e può essere osservata e descritta in base a categorie mediche, che rivelano lo scostamento dell'organismo biologico e delle funzionalità dai normali standard;
- *illness*: coglie l'esperienza della malattia da parte del soggetto; ha a che fare con la percezione soggettiva del proprio sé, a seguito delle modifiche dell'organismo, e in previsione delle conseguenze che potrebbero avere sulle funzioni sociali;
- *sickness*: si riferisce al mancato assolvimento delle attività connesse con il ruolo ricoperto all'interno della società.

Vi sono quindi tre livelli di malattia tra loro correlati: la possibilità di distinguere, a livello biologico, la deviazione dalla norma, l'esperienza della persona, e la mancata possibilità di ricoprire

i ruoli attesi all'interno della società. Quest'ultimo aspetto risulta essenziale, perché è proprio attraverso i ruoli che la società cerca di conservare il proprio ordine sociale, stabilendo regole, norme e sanzioni (Bertolazzi, 2004: 55).

Il modello di Parsons evidenzia come la salute venga rappresentata come uno stato di capacità ottimale, che mette in condizione un individuo di adempiere ai compiti e ai ruoli per i quali è stato socializzato. La società funziona solo se ciascuno svolge, in maniera, adeguata i suoi ruoli. Quando questo non si verifica, è riscontrabile una devianza dal ruolo istituzionale e dalle aspettative sociali collegate e, per tutto questo, viene definito uno specifico ruolo: il *sick role*. La malattia non è solo un pericolo esterno dal quale cautelarsi, ma parte integrante dell'equilibrio sociale. La malattia, pertanto, è un turbamento nel funzionamento "normale" dell'individuo nel suo complesso, non solo a livello di biologico ma anche sociale (Parsons, 1968: 440). Il *sick role* ha specifiche caratteristiche, a cui l'individuo si deve conformare assumendo i doveri imposti da tale ruolo ossia:

- riconoscere la propria condizione come indesiderata e impegnarsi a cercare un aiuto competente per ristabilire il suo funzionamento;
- collaborare con le agenzie terapeutiche in vista della sua guarigione;

Come ogni ruolo, oltre gli obblighi ci sono anche dei diritti, ovvero:

- l'esenzione dal dover rispondere ai ruoli sociali (e quindi anche da quelli legati all'occupazione lavorativa);
- il riconoscimento della non responsabilità della persona che si trova in questa condizione.

Ciò che in particolare distingue il malato dal deviante (ossia chi volontariamente si pone fuori dalla norma) è l'intenzionalità: il paziente, che non sa cosa deve fare, si affida al medico che, grazie al suo addestramento e alla sua esperienza, è qualificato ad aiutarlo (Parsons 1981: 456). La salute e la malattia vengono così inquadrare come parte integrante del sistema sociale, e dei ruoli e delle aspettative ad esso connessi.

L'impostazione parsoniana verrà successivamente criticata rispetto a tre diversi punti:

- il riduzionismo teorico, che non tiene conto della variabilità di contenuti delle forme patologiche e delle possibili differenze culturali o economiche;
- la centralità attribuita essenzialmente al medico e alle decisioni professionali dei sanitari;
- l'attenzione esclusiva per le malattie acute a scapito di quelle croniche (Maturo, 2004: 60),

Quest'ultimo punto in particolare rappresenta un limite sostanziale nel momento in cui i soggetti del discorso sono i disabili, ossia persone che vivono una condizione cronica, verso la quale non è

possibile porsi aspettative di guarigione. I modelli successivi nascono anche per dare conto di tale limite (Barnes et al., 1999).

1.4.2 “Impaired role”: Gordon

Gordon sviluppa il suo modello in risposta a quello di Parsons che, abbiamo visto, consente di inquadrare la malattia acuta ma non le condizioni di cronicità.

Nell’*Impaired role* teorizzato da Gordon invece:

- l’individuo ha un impedimento che è permanente;
- non ci si aspettano le normali responsabilità legate ai ruoli, ma solo che la persona mantenga atteggiamenti normali nei limiti delle sue condizioni di salute.

Compito dell’individuo non è dunque “volere” guarire, ma cercare di sfruttare al massimo le proprie capacità residue. Il ruolo, in questo caso, incorpora il concetto di riabilitazione, e tenta di massimizzare il benessere, mantenendo il controllo delle proprie condizioni e prevenendo complicazioni. Si tratta di un ruolo che evidentemente comporta meno restrizioni rispetto a quanto previsto dal “*sick role*” di Parsons (Gordon, 1966).

1.4.3 Il ruolo di paziente e sofferente: l’approccio alla cronicità di Radley

La cronicità può essere definita come una condizione patologica che può solo peggiorare. Di fronte ad essa si può solo parlare di come gli individui possono riuscire ad adattarsi (Saviola e De Tanti, 2009: 137).

La malattia cronica pone una questione di significato particolare perché:

- non è circoscritta temporalmente, come nel caso di una patologia acuta, ma si protrae nel tempo e si intreccia con diversi momenti della biografia personale;
- può presentarsi con sintomi più o meno intensi a seconda della fase in cui ci si trova, ossia al momento della sua insorgenza o oppure in fase più avanzata.

L’immagine con cui viene rappresentato il malato cronico rimanda in tal senso sia alla condizione di paziente che di sofferente. La prima è quella che emerge dall’interazione dell’individuo con la realtà sanitaria, la seconda, invece, riguarda le relazioni che ha con il contesto.

La malattia cronica ha delle peculiarità distintive che danno luogo a una variabilità di situazioni che influenzano a loro volta le modalità di adattamento alla malattia, e costituiscono un fattore rilevante

per la sua comprensione. Questa prospettiva consente di osservare l'esperienza del malato dall'interno, assumendo la prospettiva del soggetto che può assumere pertanto un ruolo attivo, sia in relazione con la società, che nel rapporto con la malattia stessa. (Radley, 1994:8-15).

L'autore descrive quattro possibili strategie di adattamento:

- *accomodamento*: l'individuo tenta di integrare la malattia nella sfera vitale, attraverso la modificazione dei propri obiettivi;
- *guadagno secondario*: quando le fasi di inattività giustificate dalla malattia permettono il perseguimento di altre occupazioni che sono gratificanti per l'individuo;
- *diniego attivo*: la persona tenta di combattere la sua condizione grazie al mantenimento delle attività sociali e alla minimizzazione dei sintomi o delle implicazioni della propria condizione;
- *rassegnazione*: perdita delle attività sociali e senso di essere fortemente condizionati dal decorso della malattia.

Gli stili di adattamento includono sia la possibilità di accettare passivamente la definizione della propria identità da parte della società, quanto quella di modificarla mediante uno stile proattivo. Il verificarsi di una o dell'altra possibilità dipende dall'importanza che hanno gli obiettivi per la persona che li persegue, e dal grado con cui la malattia intacca la normalità della vita a seconda delle opportunità, delle risorse disponibili e dei ruoli ricoperti (Ferrucci, 2004: 44).

L'apporto conoscitivo dell'approccio di Radley alla cronicità è legato a diversi elementi:

- la comprensione della disabilità è legata al significato soggettivo attribuito dal disabile alla propria condizione;
- la variabilità degli stili di adattamento che possono essere attivati a partire dal significato che un disabile può attribuire alla propria condizione, non solo determinato dal sistema culturale ma frutto anche della relazione con l'esperienza soggettiva;
- il senso di disabilità legato alla relazione con il proprio corpo e con la dimensione organica, che conduce a una pluralità di forme di adattamento più contingenti rispetto agli altri approcci (Radley, 2004: 84-87).

Tale prospettiva pone però anche una questione critica: l'attribuzione di significato è sempre possibile, in tutte le circostanze, e con tutte le forme di disabilità? (Ferrucci, 2004: 44-45).

1.4.4 La disabilità come status dominante: il pensiero di Barnartt

Secondo Barnartt la disabilità rappresenta uno status attribuito dalla società a quelle persone che presentano deficit fisici o mentali. È una condizione dominante che influenza le altre attribuzioni di ruolo, tanto che diventa difficile per le persone rivestire ruoli alternativi (Barnartt, 2001:57). Questo approccio intende perciò capire quali sono le condizioni per cui la disabilità diventa uno status dominante, ossia il meccanismo attraverso cui le caratteristiche personali, le emozioni, i processi cognitivi e gli atteggiamenti che identificano lo status di disabile vengono costruite e divengono la base su cui si sviluppano le interazioni sociali nei suoi confronti da parte delle altre persone. Secondo Barnartt, l'egemonia dello status di disabile si manifesta nella sua funzione di meccanismo allocativo che agisce mediante:

- *negazione*: si viene esclusi da taluni ruoli sociali;
- *addizione*: ne vengono attribuiti altri;
- *distribuzione*: si hanno maggiori probabilità di ricoprirne altri simili ai precedenti.

Su questa base si fondano i pregiudizi e gli stereotipi che sorgono spesso verso le persone disabili. Secondo l'autore, nella prospettiva del sistema osservante esterno la disabilità può risultare visibile oppure non visibile, mentre dal punto di vista interno il sistema osservato può decidere se rivelare o meno l'esistenza della disabilità. La disabilità viene ad essere così il risultato dell'interazione tra la visibilità del deficit e la sua manifestazione, declinandosi in quattro possibili situazioni:

- *è dichiarata ed è visibile*: la disabilità è pienamente manifesta e ha uno status dominante;
- *non è visibile, ma viene dichiarata*: il ruolo di disabile prevale su quello dell'accettabilità sociale;
- *è visibile, ma non viene dichiarata*: il ruolo dell'accettabilità sociale prevale su quello di disabile;
- *non è visibile e non viene dichiarata*: la disabilità rimane celata (Barnartt, 2001: 67).

L'approccio ha il pregio di evidenziare come la disabilità sia un fenomeno sociale che emerge dal relazionarsi di queste due prospettive di osservazione. Concettualizzare la disabilità come status dominante può aiutare a comprendere perché attualmente vada sempre più imponendosi all'attenzione pubblica (Barnartt, 2001: 69).

1.4.5 La disabilità come stigma: il pensiero di Goffman

L'approccio di Goffman sottolinea il carattere relazionale della disabilità, che si evidenzia quando un individuo viene etichettato come deviante, a causa di un comportamento che diverge dalle norme sociali e condivise. In tal modo la disabilità da un lato viene a perdere il suo carattere strettamente individuale, dall'altro viene contestualizzata facendo riferimento a un determinato assetto culturale e normativo.

Il sociologo americano definisce lo stigma come un genere particolare di rapporto tra l'individuo e lo stereotipo, che produce discredito nei confronti di chi ne è portatore. Sono tre le tipologie principali di stigma:

- le deformazioni fisiche;
- gli aspetti criticabili del carattere che vengono percepiti come mancanza di volontà, passioni innaturali o sfrenate, credenze malefiche e dogmatiche, disonestà;
- le diverse forme di stigma attribuite alla razza, alla nazione e alla religione, che possono essere trasmesse intergenerazionalmente (Goffman, 1963: 4-5).

Per Goffman la società è un gruppo di individui che condivide gli stessi valori e aderisce a delle norme sociali comuni che determinano, poi, le condotte. Coloro che non condividono questi valori sono considerati come devianti e, di conseguenza, vengono stigmatizzati (Goffman, 1970: 213). Tale categorizzazione, però, non si fonda sulle capacità dell'individuo, ma su un giudizio aprioristico costruito in base alle caratteristiche mostrate dai soggetti (Di Santo, 2013:28). Si possono pertanto verificare due possibili situazioni a seconda della visibilità o meno dello stigma: se è visibile lo stigmatizzato agirà come screditato, se invece è invisibile lo stigmatizzato agirà in quanto screditabile.

Allo stigmatizzato è chiesto in genere di accettarsi gioiosamente e senza imbarazzo, come essenzialmente uguale alle persone normali mentre, nello stesso tempo, egli si sottrae volontariamente a tutte quelle situazioni in cui le persone normali troverebbero difficile simulare verbalmente la loro accettazione (Goffman, 1963: 132). Questo meccanismo viene definito "interazione fantasma", poiché è basato su un'accettazione di facciata, e getta luce sull'ipocrisia che traspare nella retorica di chi sostiene che i disabili sono come tutti gli altri. Ciò è senz'altro vero sul piano dei diritti, ma la sua traduzione sul piano sociale è altamente problematica perché deve fare i conti con il messaggio paradossale che la società manda alle persone disabili: da un lato vengono

riconosciute come esseri umani uguali agli altri, dall'altro si riafferma continuamente la loro diversità (Ferrucci, 2004:39).

La disabilità, quindi, è concettualizzata come una identità sociale stigmatizzata che influenza in diversi modi l'ordine delle relazioni intersoggettive. Lo stigmatizzato entra nelle relazioni portando con sé il fardello di una diversità che non è desiderata e i timori, da parte degli altri, che si tratti di una persona non del tutto "umana". Questo, ovviamente, ha forti ripercussioni anche sulle relazioni, che finiscono per essere caratterizzate dall'incertezza (Goffman, 1963:14).

1.4.6 Disabled by society: il modello sociale della disabilità

Una nuova prospettiva è quella offerta dal cosiddetto modello sociale della disabilità e dagli attivisti dei movimenti per i diritti delle persone disabili che, a partire dagli anni 60, hanno cercato di evidenziare la discriminazione di cui sono vittime a causa dell'azione disabilitante operata dall'ambiente. Il modello sociale è un punto di riferimento per tutti coloro che vogliono descrivere la disuguaglianza e distinguere le barriere (che rendono disabili) dalle singole incapacità, in modo da poter concentrare l'attenzione su ciò che nega i diritti umani e civili, e sulle conseguenti azioni che è necessario intraprendere (Morris, 2002 :1-3).

Il termine "modello sociale" racchiude un paradigma tutt'altro che omogeneo, tanto che Pfeiffer ne elenca nove diverse versioni (Pfeiffer, 2002:32). Senza volerci addentrare in un'analisi che richiederebbe ben altro spazio, sottolineiamo qui solo i tratti distintivi di queste differenti interpretazioni, che sono significative ai fini della nostra ricostruzione:

- *la versione inglese del modello sociale*: analizza la struttura sociale e il suo impatto sulle persone con disabilità (che proprio per questo vengono denominate "disabled people") e sostiene la necessità di intervenire a livello strutturale per favorire le persone disabili;
- *il minority group*: la versione americana concentra l'attenzione sui ruoli sociali e sugli atteggiamenti che conducono al fallimento nell'accettazione delle persone disabili (il termine qui utilizzato è "people with disability"). Ne deriva la necessità di cambiare in primo luogo gli atteggiamenti (Marra, 2009: 81);
- *il modello della menomazione*: si concentra sull'importanza della menomazione che differenzia le persone con disabilità da quelle senza disabilità. È una prospettiva non ancora pienamente sviluppata, ma è importante perché è stata utilizzata come punto di partenza di

molte ricerche che hanno indagato l'incidenza di alcune particolari forme di salute (Pfeiffer, 2001: 40).

- *il modello di vita indipendente*: gli aspetti principali messi in luce da tale approccio sono la volontà di non uniformarsi alle aspettative di ruolo, l'attenzione ai condizionamenti dell'ambiente, l'autotutela e l'eliminazione delle barriere, e l'insistenza sull'indipendenza (Ratzka, 1999). Questa prospettiva introduce la questione della dipendenza, nel senso che mentre è riconosciuta l'interdipendenza tra i soggetti e le situazioni, nel caso degli individui con disabilità si parla invece prevalentemente di dipendenza (Medeghini, 2011: 15).
- *il de-costruzionismo post-moderno di Shakespeare e Watson*: i due autori ritengono che sia necessario rifondare il modello sociale, mantenendo però come punto fermo che la soluzione dei problemi deve essere cercata attraverso interventi sui fattori ambientali. Si recupera così la dimensione biologica che il modello sociale tende invece a escludere (Shakespeare, Watson: 2001: 12-15). Inoltre gli autori ribadiscono la necessità di far emergere una identità politica che fornisca alle persone disabili un *empowerment* che legittimi il loro ruolo nella società (Shakespeare, 1996: 97-99).
- *il continuum*: Zola adotta una strategia universalizzante, proponendo una concezione di disabilità fluida e contestuale che può riguardare l'intera popolazione. Nella sua concezione, tutte le dimensioni (compresa quella biomedica) sono parte del processo sociale in cui tutti i significati della disabilità vengono negoziati. Per questo il rapporto tra abilità e disabilità è visto come un continuum in cui la completa assenza della disabilità, così come la completa assenza di abilità, rappresentano casi limite, di interesse solo teoretico. Il problema della disabilità, prosegue l'autore, non è "se" ma "quando", e non "quanto" ma "in che combinazione" (Zola, 1989:401- 406);
- *la discriminazione*: questo approccio si focalizza sull'importanza di evitare le discriminazioni e di favorire l'uguaglianza. Le persone disabili non devono essere viste come una categoria protetta, con delle prerogative speciali, ma devono ricevere un trattamento equo (Burgdorf, 1997: 568).

Al di là delle sue diverse interpretazioni, anche il modello sociale della disabilità non è stato esente da critiche. Le principali riguardano:

- la concezione legata all'oppressione, che è difficilmente applicabile a tutti. Talvolta anche i disabili stessi sono protagonisti di discriminazione verso gli altri. Inoltre la consapevolezza della loro condizione non è generalizzabile a tutti i soggetti disabili (Ferrucci, 2004: 57-60);

- il rischio di assorbire nella dimensione sociale tutti gli aspetti della vita umana, negando l'esperienza del corpo e della limitazione personale. In questo senso anche quando tutte le barriere sono rimosse la persona rimane esclusa comunque dalla possibilità di assumere alcuni ruoli (Morris, 1991: 10).

In conclusione, possiamo osservare come la sociologia abbia permesso di vedere come il ruolo delle persone disabili si sia nel tempo modificato partendo da una dimensione biologica (legata essenzialmente alla malattia) per giungere all'attribuzione della disabilità a una causa esterna, e in particolare alle barriere imposte dalla società. I diversi passaggi sono riassunti nello schema seguente:

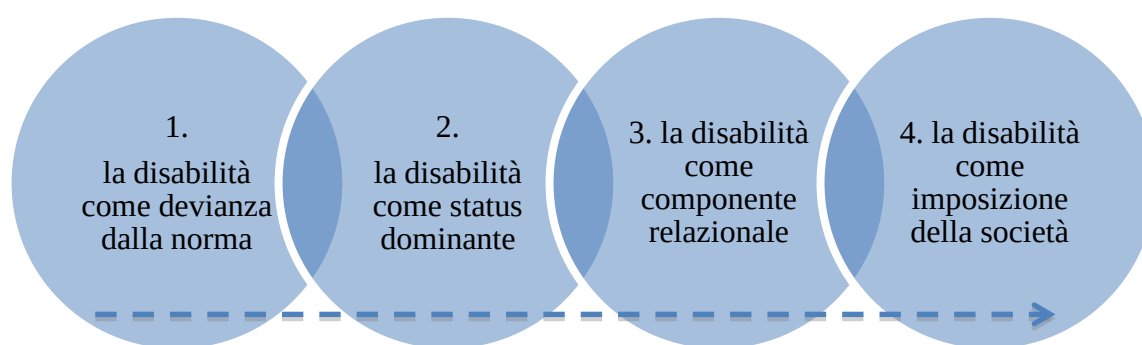


Figura 11- La disabilità nel pensiero sociologico

Un tema strettamente connesso alla riflessione sociologica, è l'analisi delle rappresentazioni sociali della disabilità, cui la prossima sezione sarà dedicata. Si tratta di un tema particolarmente importante perché le rappresentazioni sono il mezzo per trasferire ciò che ci disturba e minaccia il nostro universo, dall'interno all'esterno. Detto in altre parole, attraverso di loro integriamo ciò che non conosciamo nel nostro universo mentale (Moscovici, 1984).

1.5 Le rappresentazioni della disabilità: i contributi di Gardou, Mercier, Morovan e Lepri

Le rappresentazioni sociali sono delle immagini che incidono sul comportamento delle persone; i comportamenti, infatti, si organizzano intorno alle interpretazioni che le persone hanno di un determinato fenomeno. Conoscere le interpretazioni relative alla disabilità ci consente di

comprendere meglio i motivi che orientano i comportamenti e come questi, a loro volta, possono essere di ostacolo o viceversa di aiuto, alla partecipazione degli individui alla vita della società (Brizzi e Cannoni, 2009: 49). Ricostruire come viene rappresentata la disabilità è interessante perché le risposte che l'organizzazione sociale tende a dare ai problemi delle persone disabili sono frutto, anche, delle rappresentazioni sedimentate nel processo storico (Lepri, 2008: 244).

Lepri ha proposto in tal senso una schematizzazione piuttosto nota delle rappresentazioni della disabilità, che evidenzia come i segni delle rappresentazioni collettive si siano succedute nel corso del tempo e siano presenti nelle proposte riabilitative messe in atto ancora oggi. Secondo questo autore, la persona disabile può essere vista come:

- *monstrum naturae*: è la versione prevalente fino al 1700; la società non si pone la questione della presenza delle persone disabili, perché non avendo ancora risolto i problemi legati alla sopravvivenza delle persone sane sembra non avere alcuna remora nel sopprimere i suoi figli deformi (Paolini, 2009:44);
- *il buon selvaggio*: attraverso il razionalismo illuminista il disabile diviene oggetto di interesse e di curiosità. Da un lato c'è la ricerca della diversità per studiarla, dall'altro c'è lo sforzo di annullarla educando l'altro ad assumere comportamenti conformi. Nascono in questo periodo i primi studi di pedagogia speciale;
- *il peccatore*: la concezione dell'altro come diverso da me trova una ridefinizione attraverso la rappresentazione religiosa della vita all'interno della quale la malattia e la malformazione sono, allo stesso tempo, segni del peccato e della sua giusta espiazione (Giarelli, 1992:119). In tale prospettiva la disabilità, come la malformazione, è frutto della colpa. Pertanto la persona disabile è un soggetto da allontanare e al tempo stesso da salvare e proteggere, nella prospettiva dell'espiazione del peccato. La rappresentazione della persona come sofferente produce un atteggiamento basato sulla pietà e la compassione, che non richiede competenze educative ma la presenza della fede (Paolini, 2009: 45);
- *il malato*: alla rappresentazione religiosa si sovrappone, poco a poco, una nuova rappresentazione collettiva prodotta dalla cultura positivista. Si afferma il criterio di persona "normale" che coincide con i concetti di cittadino e produttore, e la diversità si confronta con una forte cultura della normalizzazione e di classificazione delle anomalie guidata dalla medicina, che si dedica alla classificazione delle anomalie indagando le ragioni dell'anormalità alla luce di una supposta eziologia neurologica e biopsichica. Nascono le istituzioni con compiti di cura e normalizzazione, come orfanotrofi, ospedali, manicomi in

cui, lo stato si affianca al compito precedentemente svolto dalla Chiesa. Si afferma così l'esigenza di separare nettamente chi produce da chi non vuole o non è in grado di farlo, e pertanto viene considerato un'inutile bocca da mantenere (Paolini, 2009: 46);

- *il bambino da proteggere*: il periodo successivo alla seconda guerra mondiale è caratterizzato da un diffuso programma di assistenza sociale, che porta le famiglie ad avere un ruolo più attivo e al contempo produce un'immagine nuova della persona disabile, visto come un bambino da proteggere. La rappresentazione della persona disabile come eterno bambino è coerente con un'organizzazione sociale che, non prevedendo ruoli sociali attivi nel mondo degli adulti per le persone disabili, non può prevederne la crescita e lo sviluppo.
- *il cittadino*: si fa strada infine l'idea dell'integrazione della persona nei diversi ambiti dell'esistenza, e del diritto al lavoro e alle pari opportunità. È una fase caratterizzata dall'attenzione all'uomo e ai suoi bisogni, e per le persone disabili si parla di "bisogni di normalità". Avviene il passaggio dall'immagine stereotipata del bambino da proteggere e da educare (e magari riabilitare per tutta la vita) a quella di una persona capace di interpretare i ruoli che la vita propone (Lepri, 2004: 16). È necessario ribadire la necessità di una normalità di ruoli nell'età adulta che deve essere prevista dall'organizzazione sociale, pena la permanenza dei soggetti disabili in posizioni marginali. Nel mondo degli adulti è ciò che lega il singolo individuo alla complessità sociale e contraddistingue i rapporti tra le persone nella società (Lepri, 2008 : 249- 252).

Le rappresentazioni dunque hanno storicamente esercitato un'influenza sui comportamenti e sul significato attribuito alle esperienze delle persone disabili (fig. 12).

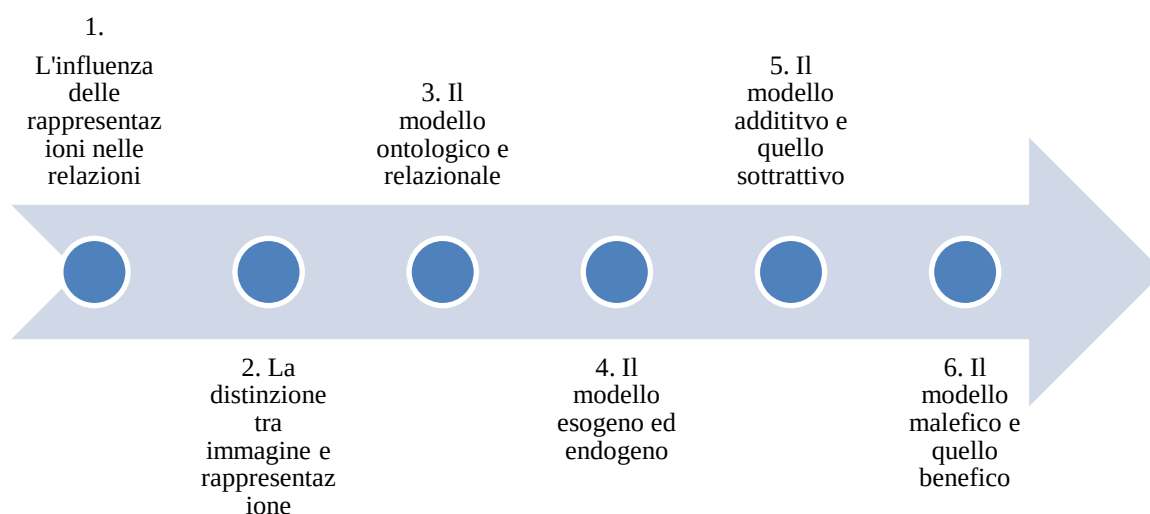


Figura 12- Le rappresentazioni sociali della disabilità

Nella sezione seguente approfondiremo ulteriormente tale tema, che ci aiuta a comprendere il peso che le rappresentazioni sociali possono avere rispetto all'esperienza lavorativa delle persone disabili

1.5.1 L'influenza delle rappresentazioni sociali nelle relazioni con gli altri

In un interessante studio Morvan individua cinque tipi di rappresentazioni sociali che determinano le varie concezioni di handicap, mettendo in evidenza l'influenza che queste hanno nelle relazioni sociali con le altre persone:

- *rappresentazioni sociali che sono ispirate da principi classificatori*, come ad esempio "Down" o "spastico": l'accento viene messo sulla categoria definitoria e generale e non sulla persona;
- *rappresentazioni che sono fonte di esclusione, rigetto e di rifiuto delle differenze*: evidenziano l'aspetto deficitario e l'incapacità, e pertanto che solo alcune attività possono essere adatte alle persone disabili;
- *rappresentazioni che riconducono l'handicap a delle protesi tecniche o istituzionali*: sposano la prospettiva tradizionale che interpreta la disabilità in termini di assistenza e dipendenza;

- *rappresentazioni che riducono l'handicap a degli effetti di sofferenza*: si evidenzia il senso della perdita della normalità, e l'incapacità come inevitabile esito della sofferenza ;
- *rappresentazioni sociali che assimilano la persona disabile al bambino*: anche questa interpretazione si basa, come abbiamo osservato, sulla rappresentazione della disabilità come incapacità e dipendenza che nega sia la possibilità di sviluppo che di esperienza in quanto adulto.

La combinazione di queste differenti rappresentazioni sociali genera dunque un'immagine complessa della persona disabile, che può essere in tal modo classificata, rifiutata, vista come sofferente, protesizzata o infantilizzata (Morvan, 1988: 45-50).

1.5.2 La distinzione tra immagine e rappresentazione

Mercier offre sul tema un'importante riflessione che traccia una distinzione tra immagine (rappresentazione cognitiva individuale) e rappresentazione sociale (struttura socialmente determinata in seno a una società, che determina le attitudini e le opinioni a proposito degli individui e della società).

Per descrivere la rappresentazione dell'handicap nella società occidentale Mercier utilizza cinque categorie di immagine che sono alla base di altrettante rappresentazioni sociali:

- *l'immagine semiotica*: è quella che attribuisce ai disabili fisici l'immagine di un corpo colpito, impotente e incapace di fare, mentre assegna alla deficienza mentale l'immagine del mongolismo e della follia. L'accento è sul deficit, inteso come mancanza, patologia e negatività;
- *l'immagine della figura da sostenere*: è quella per la quale la persona disabile (fisicamente o mentalmente) è percepita come un bambino incapace di inserirsi con le proprie forze nella vita sociale e di diventare autonomo. Anche in questo caso si usa l'immagine del bambino per sottolineare gli aspetti di debolezza e mancanza;
- *l'immagine secondaria*: traduce gli effetti che le immagini producono sull'idea di handicap. Nei riguardi delle persone con disabilità motoria accentua la dimensione dell'assistenza tecnica e degli strumenti compensatori, mentre per quelle con disabilità mentale rimanda a un'idea di a mondo chiuso, limitato;
- *l'immagine affettiva*: riflette la maniera in cui è tradotto il vissuto affettivo della persona disabile. Mentre il deficit fisico rimanda generalmente alla voglia di vivere, ed è quindi

positiva e più accettabile, il deficit mentale riflette in genere una concezione negativa, di ripiego su se stessi;

- *l'immagine relazionale*: è quella che sottende le relazioni effettive che altri hanno con le persone disabili. In questo caso, mentre nei confronti delle persone con deficit fisico prevale un sentimento di malessere e inadeguatezza sociale, rispetto alla persona con deficit mentale domina la paura del rifiuto (Mercier, 1999:33-37).

1.5.3 Il modello ontologico e quello relazionale

Dobbiamo a Gardou alcune importanti riflessioni rispetto alla rappresentazioni della disabilità, in particolare per quanto riguarda la distinzione tra modello ontologico e relazionale, esogeno ed endogeno, additivo e sottrattivo, malefico e benefico (Gardou, 2009).

Per quanto riguarda il modello ontologico, esso considera l'handicap come una realtà isolabile, un male in sé, un'alterità patogena e lesionata. L'handicap è considerato un problema individuale, che richiede un trattamento medico in funzione della normalizzazione, dell'adattamento della persona e del cambiamento dei suoi comportamenti. Anche a livello delle politiche, le cure mediche sono quindi considerate secondo questa prospettiva la forma privilegiata di intervento.

Nel modello relazionale invece, la concezione di handicap diventa funzionale e dinamica. Il deficit non viene occultato, ma visto come frutto dell'alterazione di un equilibrio, la conseguenza di una relazione perturbata tra la persona e l'ambiente. Di conseguenza, il processo di miglioramento passa in primo luogo attraverso lo stabilirsi di un nuovo equilibrio relazionale.

1.5.4 Il modello esogeno e quello endogeno

Il modello esogeno corrisponde alle rappresentazioni dell'handicap come incidente, esito dell'azione di un elemento estrinseco che ha provocato la situazione disabilitante. La questione diviene dunque capire se la disabilità proviene dall'ambiente, dal modo di vita o dalla cultura. Nel modello esogeno le cause vanno dunque cercate all'esterno. Un tipico esempio è la concezione dell'handicap come maledizione. Al contrario, invece, nel modello endogeno la ricerca delle cause viene spostata sulla persona, la disabilità è vista come frutto di un processo intrinseco al soggetto (Gardou, 2009:9-12)

1.5.5 Il modello additivo e quello sottrattivo

Nel modello additivo l'handicap viene visto come un elemento che invade il corpo e lo spirito, rappresenta un eccedente indesiderabile che necessita una escissione. La disabilità è qualcosa che la persona riceve come un fardello ("portatore di un handicap") e sono le nozioni di troppo, di eccesso, a fornire la chiave di lettura.

Nel modello sottrattivo l'handicap è invece "qualcosa di meno", che è stato sottratto o che si è "involato" dalla persona (ad esempio la perdita della ragione). Tale modello rinvia a una visione della disabilità come incapacità o privazione da compensare, deficit o insufficienza da riparare, carenza o mancanza da colmare. A predominare sono le nozioni di assenza, soppressione, perdita, sottrazione, vuoto (Gardou, 2009:9-15).

1.5.6 Il modello malefico e quello benefico

Nelle rappresentazioni corrispondenti al modello malefico, l'handicap è considerato un male assoluto, un'anormalità, una devianza biologica e, insieme, sociale. La disabilità è oggetto di svalutazione, condizione di umiliazione e vergogna, e diventa un sinonimo di stigmatizzazione. Nella cultura occidentale l'handicap è percepito al tempo stesso come una calamità, un non senso radicale, e un'assurdità che nulla può giustificare. La persona disabile è vissuta come un essere socialmente svalutato, sfasato rispetto all'ordine culturale vigente. All'opposto, nel modello benefico, si conferisce all'handicap un significato positivo perché svolge una funzione di equilibratura sociale. La disabilità viene vista come un'esperienza particolarmente feconda e significativa di conoscenza, superamento, trasfigurazione di sé, occasione di scoperta di mondi invisibili (Gardou, 2009:13- 15).

In breve, possiamo dunque dire che le rappresentazioni sociali della disabilità hanno influenza sul modo in cui essa viene percepita, e hanno ripercussioni sulla definizione di disabile, sulle sue relazioni sociali e sul significato stesso attribuito alle situazioni in cui la disabilità è presente (fig. 13).

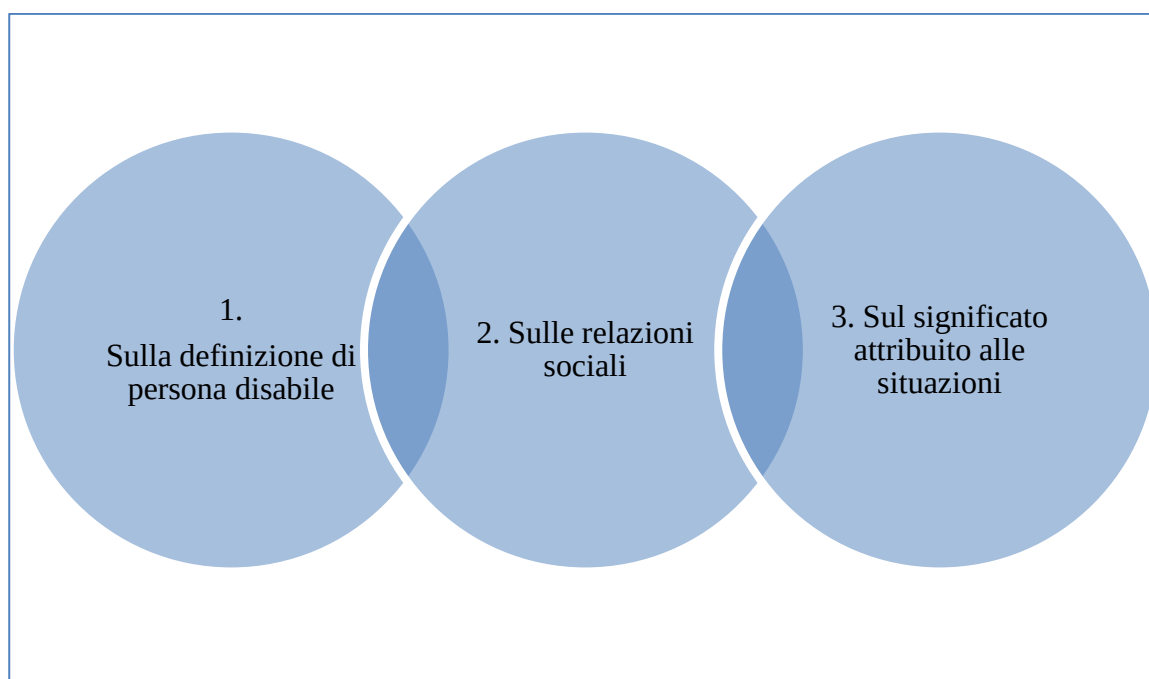


Figura 13- Influenza delle rappresentazioni sociali

Nella prossima sezione passeremo invece ad esaminare il contributo offerto dall'analisi della dimensione individuale del lavoro, approfondendo quale sia la ricaduta che tale dimensione ha nell'esperienza dei singoli soggetti disabili.

1.6 Il lavoro come strumento di formazione: dalla cura alla crescita personale

La centralità della dimensione lavorativa, oggi riconosciuta anche per le persone disabili, è una conquista frutto di un percorso che ha visto la valenza del lavoro modificarsi nel tempo. L'idea stessa che l'individuo disabile sia in grado di lavorare è certamente frutto in questo senso del mutamento delle condizioni sociali ed economiche avvenuto nel corso del tempo, ma anche delle rivendicazioni che i movimenti delle persone disabili hanno portato avanti in anni recenti.

Anche in questo caso possiamo sintetizzare nello schema seguente i differenti significati che il lavoro ha assunto (fig. 14):

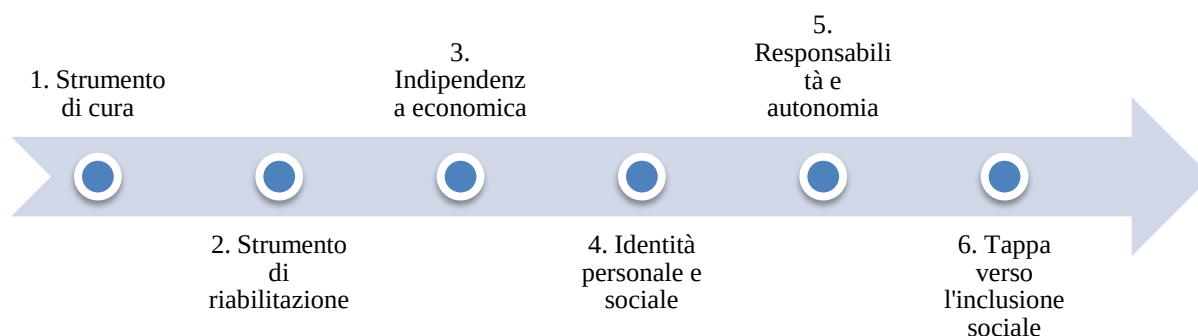


Figura 14- I differenti significati del lavoro

Analizzare questo percorso ci consente di comprendere come la dimensione lavorativa si sia modificata nel corso del tempo, modificando la sua funzione di strumento di controllo fino a diventare una delle occasioni più importanti per le persone disabili di far parte della vita della società.

1.6.1 Il lavoro come strumento di cura

Abbiamo accennato in precedenza al ruolo che la capacità lavorativa ha avuto nel discriminare chi era considerato facente parte a pieno titolo della società rispetto a coloro che invece dovevano essere marginalizzati o internati. Negli stessi luoghi di cura peraltro, i significati attribuiti al lavoro appaiono modificarsi nel corso del tempo:

- *a partire dal XVII l'internamento trae origine da fattori politici e sociali e risponde all'esigenza di controllo sociale:* coloro che sono senza lavoro vengono rinchiusi, e chi è internato deve lavorare per poter contribuire alla prosperità sociale (Foucault, 1992: 71).
- *tra la fine del Settecento e l'Ottocento l'attenzione viene concentrata sulle modalità e sugli strumenti di cura:* la psichiatria comincia a muovere i primi passi e nascono i manicomi, in cui si realizzano i primi esperimenti di attività lavorativa come terapia (il cosiddetto "trattamento morale") (Ulivieri, 1997). Si sottolinea come il lavoro per gli alienati assuma una funzione fisiologica, come aiuto e stimolo per le funzioni organiche in genere (Ciniselli, 1993: 143-144). D'altra parte, però, c'è anche chi sostiene che gli internati lavorino solo per ottenere in cambio dei piccoli privilegi (Goffman, 1968);

- *la comparsa dell'ergoterapia*: l'ergoterapia inizia a diffondersi nell'Ottocento come modalità per intrattenere i malati, per attivarli e prevenire il deterioramento conseguente dall'inattività (Cardini et al, 2005:20). Nei casi migliori essa sembra rispondere all'obiettivo educativo di strutturare la giornata del ricoverato fornendo ritmi e tempi alla sua disordinata esperienza. In quelli peggiori si trasforma in sfruttamento della manodopera per lo svolgimento di lavori umili e ripetitivi necessari a mantenere in vita l'istituzione stessa. Talvolta può accadere che alcuni lavoratori, ben riabilitati dall'ergoterapia, non vengano dimessi perché risultano più utili dentro il manicomio che fuori (Saraceno, 1995:95).

1.6.2 Il lavoro come strumento di (ri)abilitazione

A partire dal XX secolo, nonostante permanga la visione della persona disabile come bisognosa essenzialmente di assistenza, iniziano a essere teorizzati i primi interventi che mirano a svolgere un'attività lavorativa con obiettivi riabilitativi. Tali interventi hanno quali presupposti:

- *l'idea ortopedica della malattia*: la società mette in atto il tentativo di normalizzare e correggere. L'obiettivo della medicina e dell'educazione è ristabilire condizioni ideali di normalità, puntando l'attenzione sul deficit in sé (Medeghini, Valtellina, 2006: 29). Il drastico aumento dei mutilati a causa delle guerre obbliga la società ad affrontare la questione del reinserimento sociale degli ex soldati invalidi (Luongo e Malafina, 2007: 18). Sia l'immagine del mutilato che quella della società che lo circonda diventano protesiche, poiché entrambi esprimono l'idea che è possibile sostituire e cambiare per riportare alla situazione iniziale (Medeghini, 2006: 29);
- *la diffusione dell'approccio riabilitativo*: la disabilità acquisisce i connotati tipici della prospettiva odierna, attraverso il tentativo di assimilare e reintegrare. Dismessi i caratteri dell'eccezionalità con cui veniva connotata in passato, l'imperativo prevalente diviene attenuare le differenze fino a negarle. Anche se le disabilità non possono essere tutte curate, si ritiene che possano essere in qualche modo trattate e corrette (Stiker, 1999);
- *la nascita della terapia occupazionale*: la terapia occupazionale si diffonde come intervento rivolto alle persone con disabilità psichica. Tale intervento finisce coll'essere preferito all'ergoterapia, che viene invece criticata per gli aspetti di sfruttamento e istituzionalizzazione che la connotano. La terapia occupazionale viene svolta sia all'interno

dei manicomi, sia in laboratori esterni protetti, dove ai pazienti vengono affidate attività di assemblaggio semplici e ripetitive. Inoltre prevede una retribuzione, e ciò inizia a far intravedere la possibilità, per le persone disabili, di svolgere un'attività di tipo lavorativo con obiettivi riabilitativi legati al recupero delle abilità sociali, relazionali e lavorative (Cardini et al.: 2005: 21). In breve, questa prospettiva introduce nuovi significati possibili per il lavoro delle persone disabili, legati sia all'indipendenza economica che alla crescita personale.

1.6.3 L'indipendenza personale ed economica

I cambiamenti che si sono succeduti nel corso del tempo riguardo alla modo di concepire la relazione tra disabilità e lavoro hanno portato in questi ultimi anni a maturare la consapevolezza che l'attività lavorativa abbia un ruolo fondamentale nello sviluppo globale della persona, che attraverso di essa può esprimere pienamente se stessa. Accanto ad aspetti più generali come l'acquisizione di indipendenza economica e la possibilità di differenziare tra il tempo di lavoro e il tempo libero (Montobbio, Navone, 2003), il lavoro è strettamente legato allo sviluppo delle autonomie personali in quanto:

- un buon livello di integrazione lavorativa produce generalmente negli individui disabili e non più consistenti livelli di indipendenza personale e una maggiore autodeterminazione (Soresi, 2007);
- il lavoro aiuta le persone a sviluppare una prospettiva positiva riguardo se stesse, rafforza la loro fiducia in un futuro migliore e aumenta la volontà di esporre se stessi a nuove esperienze di apprendimento (Young e Ensing, 1999);
- l'attività lavorativa è in grado di sollecitare la motivazione verso una condizione di crescita matura e autonoma, è affermazione di sé, dignità, crescita personale e balzo nella cittadinanza riconosciuta (Medeghini, 2006: 207).

Insieme con il processo di recupero, il lavoro è dunque unanimemente ritenuto un'opportunità significativa per perseguire ulteriormente lo sviluppo personale, in quanto in grado di apportare miglioramenti addizionali in termini di qualità della vita, e di migliorare l'esperienza di benessere (Strong, 1998: 32-35).

1.6.4 La maturazione di una identità personale e sociale

Il lavoro non solo è mezzo per ottenere una ricompensa economica, ma anche una serie di benefici “latenti” come lo status e l’identità sociale; inoltre garantisce contatti sociali e supporto, occupa e struttura il tempo e, insieme, favorisce un senso di realizzazione personale (Shepherd, 1989: 231-233). Il lavoro, quindi, è importante sia per la costruzione dell’identità personale che per il riconoscimento della propria presenza all’interno della società (Kohn, 1990).

All’interno del luogo lavorativo, la persona disabile ha la possibilità di costruirsi una propria identità, una soggettività fondata su un senso di appartenenza a un’organizzazione o azienda in cui vive quotidianamente e a cui si rapporta attraverso il proprio pensiero e le proprie azioni (Colombo, 2007: 17). Tale identità si basa sullo scambio tra l’interpretazione della persona e il riconoscimento sociale che ottiene dagli altri. Questo modifica l’immagine che la persona ha di sé, ma anche quella che il mondo circostante può avere di lei (Gherardini, 2009: 90).

Il lavoro infatti:

- coinvolge in toto la persona e modifica le strutture psicologiche attinenti all’identità personale (Sarchielli, 1991);
- mette gli individui in relazione tra loro in funzione non di una dinamica affettiva, ma del compito che sono chiamate a svolgere, e ciò segna la conquista di un’identità matura (Dazinger, 1971);
- costituisce un’integrazione della storia personale con quella della comunità, con benefiche conseguenze nella strutturazione dell’identità del soggetto (Lepri, 1999:10);
- offre la possibilità di definire lo status delle persone in base ai compiti che svolgono e, in tal modo, influenza sia l’identità personale che quella sociale (Bellotto; 2004:10).

Oltre all’aspetto legato all’indipendenza economica e all’identità, il lavoro consente anche di sviluppare il senso di responsabilità e autonomia.

1.6.5 Responsabilità e autonomia

Lavorare non significa solo imparare un lavoro, ma anche acquisire una mentalità, una particolare modalità di essere nel mondo. Il lavoratore ha bisogno di riuscire ad anticipare in sé le aspettative degli altri, di capire la risposta che ogni atteggiamento può determinare nei colleghi. Inoltre, sentirsi investito di un ruolo e percepirlo come socialmente confermato e valorizzato è un modo per rendere

esplicito il circolo virtuoso che conduce gli individui (con e senza disabilità) all'adulthood (Bozuffi, 2006: 170). Rispetto a questa particolare dimensione, il lavoro assume dei significati particolari:

- *la distinzione tra imparare un lavoro, e imparare a lavorare*: le persone disabili hanno bisogno di imparare ad assumersi degli incarichi e delle responsabilità, e di rispettare tempi e ruoli. La prima dimensione ha a che fare con l'apprendimento di compiti e mansioni da un punto di vista cognitivo, mentre la seconda si riferisce alla capacità di introiettare il ruolo lavorativo, facendo propri compiti e mansioni, ma soprattutto relazioni, modi essere e valori (Lepri, Montobbio;1994: 155);
- *capacità di acquisire elementi innovativi*: grazie all'esperienza lavorativa si possono acquisire elementi innovativi come la gravidanza motivazionale, l'assenza di elementi infantili e l'apprendimento di sequenze operative (Lepri, Montobbio, 1999: 23);
- *ridurre le cause di disabilitazione*: il lavoro entra nel concetto di abilitazione, inteso come il processo volto ad aiutare l'individuo a usare le proprie doti e capacità e ad acquisire stima di sé (Zappaterra, 2012: 175-176);
- *favorire l'emergere di abilità integranti*: il lavoro permette il rafforzamento delle abilità integranti, ossia di quelle competenze che consentono di acquisire una necessaria autonomia e di possedere i mezzi per usufruire dei servizi offerti dalla comunità anche al di fuori dal contesto strettamente lavorativo (Nota, Soresi, 2003: 86).

L'ambiente naturalmente ha un ruolo centrale per fare esperienze che consentano di valutare successi e insuccessi (Colasanto, 1996: 32). In ogni caso, ottenere risultati favorevoli sul piano professionale porta a percepirsi capaci di raggiungere dei traguardi, e favorisce quindi l'ulteriore impegno verso il raggiungimento degli obiettivi. Il disabile che attraverso il lavoro acquisisce fiducia nelle proprie capacità, impara non fermarsi di fronte agli ostacoli e a promuovere nuove soluzioni per far fronte alle situazioni difficili (D'Alonzo, 2008:42).

1.6.6 Tappa verso l'inclusione sociale

L'obiettivo della partecipazione alla vita della società non può essere raggiunto se non si ottiene anche un'esperienza lavorativa che sia rispettosa della dignità individuale (Cairo, 2007: 438) e divenga occasione per un inserimento più generale nel contesto sociale (D'Alonzo, 1997: 61).

Tutte le dimensioni che abbiamo osservato in precedenza riguardo agli effetti positivi dell'inserimento lavorativo possono essere considerate una tappa del processo di inclusione sociale,

inteso come la possibilità per ogni individuo di prendere parte alla vita della comunità e di raggiungere una buona qualità di vita.

L'inclusione sociale può assumere diverse connotazioni. Fedeli e Tamburri sottolineano in particolare cinque dimensioni fondamentali della qualità di vita:

- *il benessere fisico*: inteso come stato di salute e integrità di una serie di funzioni;
- *benessere materiale*: è quello rappresentato dalla categoria degli indicatori economici, come la qualità abitativa e dei trasporti;
- *benessere sociale*: l'insieme delle relazioni interpersonali in cui è inserito il soggetto. Questa rete sociale può essere uno strumento per la salvaguardia del benessere individuale e per il coinvolgimento del soggetto nella comunità;
- *benessere emozionale*: fa riferimento in particolare alle dimensioni psicologiche come l'autostima e l'auto-efficacia;
- *funzionalità sociale*: riguarda la competenza del soggetto a ricoprire i diversi ruoli sociali, come ad esempio quello lavorativo (Fedeli, Tamburi: 2005).

Gli aspetti coinvolti dalla dimensione personale e sociale del lavoro sono sintetizzati nello schema seguente (fig. 15):

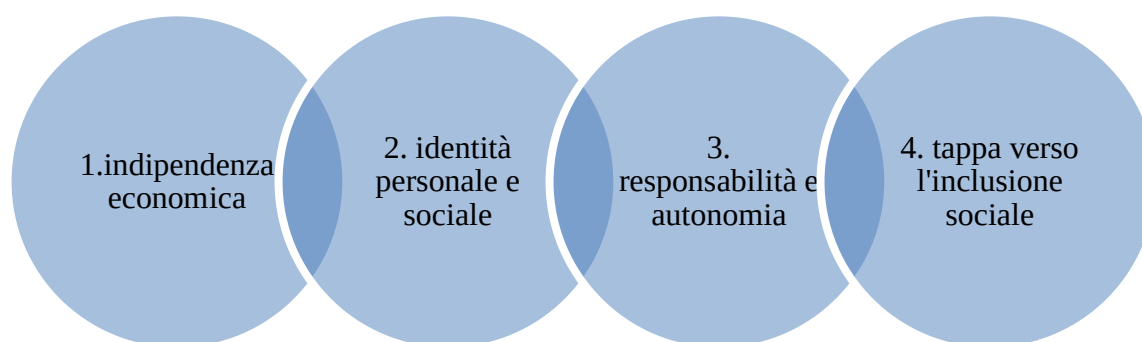


Figura 15- Importanza del lavoro per le persone disabili

Il lavoro può dunque garantire una buona qualità di vita alle persone disabili e favorire la loro piena partecipazione alla vita della società. Perché ciò sia possibile, è necessario che tale attività trovi collocazione all'interno di un percorso di socializzazione lavorativa che permetta alle persone

disabili di sviluppare appieno le proprie potenzialità. Nella prossima sezione esamineremo come quest'ultima generalmente si sviluppa, e in particolare cercheremo di capire se i percorsi di socializzazione dei lavoratori disabili siano paragonabili a quelli dei loro colleghi normodotati.

1.7 La socializzazione organizzativa delle persone disabili

L'ultimo oggetto di riflessione che proponiamo in questo primo capitolo riguarda gli studi sulla socializzazione organizzativa, e in particolare quelli che hanno indagato l'esperienza lavorativa delle persone disabili. I risultati di tali ricerche mostrano che sono presenti alcuni nodi critici (riassunti nella figura 16) che rendono difficilmente paragonabili i percorsi lavorativi delle persone disabili con quelli degli altri lavoratori.

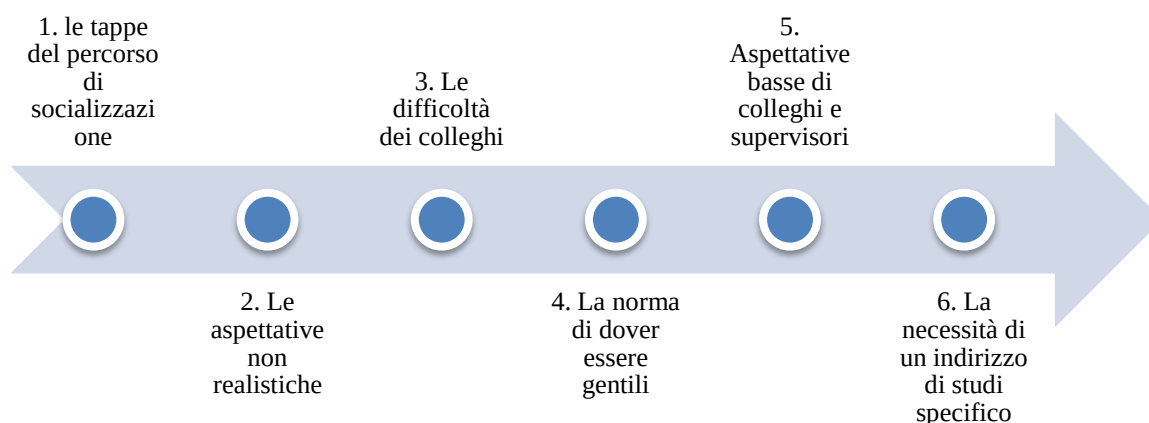


Figura 16- La socializzazione organizzativa delle persone disabili

1.7.1 Le tappe del percorso di socializzazione organizzativa

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” (Van Maanen e Schein, 1979: 211). Essa riguarda “le modalità di interazione tra le persone e le caratteristiche sociali e strutturali dei contesti organizzativi in cui si trovano ad agire” (Depolo, 1988: 140).

Diventare lavoratore è un momento importante per affermare la propria autonomia, per definire la propria identità, per verificare le conoscenze e le competenze acquisite e per costruire un progetto professionale di vita. È un'esperienza che coinvolge l'acquisizione delle conoscenze, ma anche aspetti legati alla gestione delle emozioni e alla capacità di costruire relazioni all'interno del gruppo di lavoro. Attraverso la socializzazione, il nuovo arrivato "valica i confini esterni" e si trasforma da estraneo in membro effettivo dell'organizzazione, attraverso l'interazione con le caratteristiche sociali e strutturali del contesto (Van Maanen e Schein, 1979: 35).

L'azienda a tal fine attiva una serie di meccanismi e di rituali che, attraverso una serie di passaggi, conducono la persona ad essere riconosciuta come membro attivo, ossia:

- *il confronto con le aspettative iniziali*: prima di entrare nell'organizzazione, il lavoratore sviluppa delle aspettative che andrà a confrontare con la realtà effettiva durante la fase di ingresso, quando cioè cercherà di capire i comportamenti che possono essere confermati e quelli che invece vengono scoraggiati;
- *la chiarezza di ruolo*: sopravvissuto allo "shock" iniziale, il lavoratore deve comprendere il proprio ruolo, sia in termini di mansione sia in termini di rapporti con i colleghi e con i supervisori, in modo da raggiungere, almeno teoricamente, l'equilibrio tra le attese personali e quelle dell'organizzazione;
- *la regolazione e la localizzazione nel contesto*: il neofita deve apprendere i valori dell'azienda ed amalgamarli ai propri. Ciò talvolta significa dover modificare i propri valori in funzione di quelli dell'organizzazione, e di conseguenza modificare parzialmente l'immagine di sé. In questo passaggio è fondamentale la qualità delle interazioni con i colleghi e superiori;
- *la socializzazione*: tra neofiti e organizzazione si realizza una mutua accettazione che, attraverso un impegno congiunto, favorisce la soddisfazione e la motivazione al lavoro da parte del lavoratore e riduce i rischi di turnover nell'organizzazione stessa. Il successo del processo di socializzazione è il principale indicatore della possibilità di un buon esito della permanenza successiva del lavoratore in azienda. I dipendenti che sono socialmente accettati dai loro colleghi possono arrivare a lavorare a livelli più elevati, proprio perché vengono aiutati dalle relazioni che hanno stabilito (Bauer et al.; 2007: 708-710).

Il processo di socializzazione può essere così riassunto:

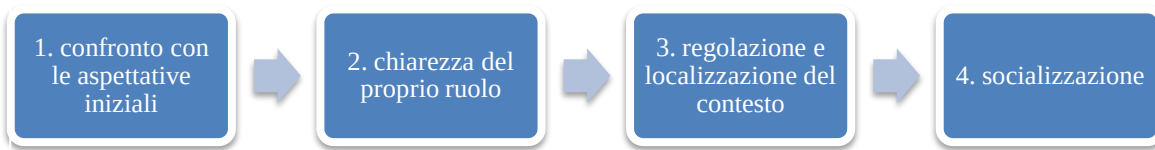


Figura17- Le fasi del processo di socializzazione

Sono diversi gli studi che si sono occupati del suddetto processo:

- *la socializzazione organizzativa*: riguarda lo studio dei processi di ingresso nel lavoro da parte della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, sia dal punto di vista dell'individuo che dell'organizzazione (Avallone, 2011: 265-267);
- *la psico-sociologia*: l'approccio, con connotazioni diverse, allo studio e all'interpretazione delle dinamiche psicologiche che caratterizzano le esperienze collettive all'interno delle organizzazioni. Tale letteratura affronta il problema del cambiamento in quanto elemento centrale rispetto sia al comportamento dell'individuo che alle sue interazioni con gli altri sul lavoro (Stella, 1990: 10);
- *la socio-analisi*: applica al comportamento sociale i fondamenti della psicoanalisi, osservando l'organizzazione del lavoro come combinazione dei due elementi, tecnico e sociale, in cui convivono l'aspetto formale e quello informale dell'organizzazione. Questi concetti aiutano a capire come emergono i processi istituzionali consci e latenti e come, attraverso il processo interpretativo, essi possano divenire oggetto dell'analisi dei ricercatori;
- *i workplace studies*: studiano le pratiche, i discorsi organizzativi e l'azione situata, partendo dal presupposto che le organizzazioni sono realtà socialmente costruite e focalizzando la l'attenzione sugli aspetti narrativi della cultura organizzativa. I processi cognitivi individuali, secondo questo approccio, non hanno luogo esclusivamente dentro la testa degli individui, ma rappresentano pratiche sociali che avvengono in modo condiviso sulla scena organizzativa, così come sociali sono anche le pratiche di decisione, negoziazione e apprendimento (Zuccheromaglio, 2006: 15-16).

Vi sono pertanto differenti prospettive che, da punti di vista diversi, analizzano la questione della socializzazione organizzativa (fig. 19):

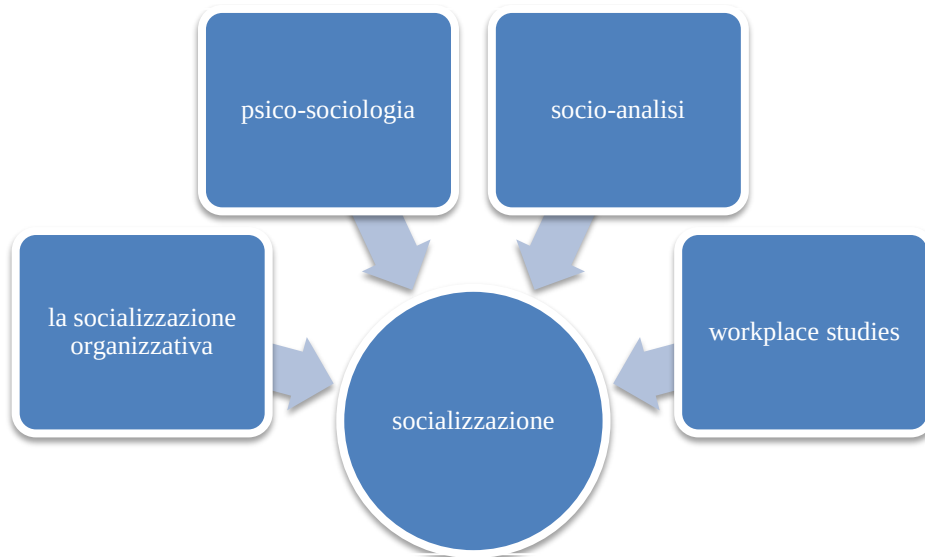


Figura 19 - Gli approcci alla socializzazione organizzativa

Ma che cosa succede quando il neofita è un lavoratore con disabilità? È possibile seguire lo stesso processo di analisi oppure è necessario ipotizzarne uno diverso?

A questo proposito Colella (1997:92) individua quattro aspetti che rendono la socializzazione delle persone disabili più problematica rispetto a quella tradizionale:

- le aspettative non realistiche da parte dei lavoratori;
- il tentativo dei colleghi di evitare di relazionarsi con il nuovo arrivato;
- la norma del “dover essere gentili”;
- le aspettative basse da parte di colleghi e supervisori.

Prenderemo ora in rassegna analiticamente questi quattro elementi, in modo da provare a definirne le principali peculiarità.

1.7.2 Prima criticità: le aspettative non realistiche da parte dei lavoratori

Tutti i lavoratori hanno delle aspettative quando iniziano una nuova esperienza lavorativa, e conoscerle è fondamentale per non correre il rischio di scarsa soddisfazione e di turnover. Nel caso delle persone disabili può essere più difficile immaginare tali aspettative, a causa di difficoltà

aggiuntive, come ad esempio la presenza di barriere che ostacolano l'ingresso oppure la necessità di dover chiedere degli accomodamenti.

Le aspettative possono riguardare principalmente alcune sfere:

- *l'incidenza della disabilità nelle relazioni*: le persone con disabilità fisica si aspettano che gli altri focalizzino l'attenzione sugli ausili (come la sedia a rotelle o le stampelle) più che su di loro, e che preferiscano basarsi sulle loro esperienze precedenti piuttosto che provare a conoscere l'individuo che hanno di fronte (Davis, 1961: 120). Seguendo questo ragionamento, possiamo ipotizzare che le attese del disabile rispetto ai colleghi tendano ad essere negative;
- *il proprio lavoro*: le aspettative, in tale ambito, possono riguardare le attività, l'utilizzo di attrezzature, la mobilità tra i diversi spazi, la formazione fornita dall'azienda (Colombo, 2007: 24). Un interessante studio su campione di lavoratori in cerca di occupazione ha mostrato come essi si aspettassero di essere trattati come gli altri, con carichi di lavoro impegnativi e con il medesimo sostegno offerto a qualsiasi altro dipendente (Colella et al., 1992). In contrasto con il punto precedente, questo studio sembra dunque evidenziare che le attese dei soggetti disabili tendono ad essere troppo ottimistiche, con effetti problematici nel momento in cui il disabile si trova a confrontarsi con la realtà lavorativa effettiva;
- *l'accettazione della realtà*: l'inserimento può essere particolarmente difficile nelle situazioni in cui il lavoratore disabile è lasciato solo durante l'ingresso nell'azienda oppure quando non riceve informazioni chiare da parte dei colleghi. In questi casi, infatti, il peso delle aspettative aumenta e influenza le percezioni e l'attenzione viene catalizzata da alcuni aspetti, mentre altri rimangono sullo sfondo (Colella, 1989). È più facile quindi, se le aspettative sono pessimistiche, che vengano confermate attraverso il noto meccanismo delle "profezie che si autoavverano", che le rende anche più negative di quanto la realtà non giustifichi (Colombo, 2007: 22);
- *la soddisfazione lavorativa*: la realizzazione delle aspettative è una delle principali fonti di soddisfazione (Wanous et al., 1992: 120). Tutti gli elementi descritti in precedenza, influenzano la realizzazione stessa del lavoratore e, di conseguenza, la sua volontà di

rimanere all'interno dell'organizzazione. Allo stesso modo, per l'organizzazione c'è in gioco la possibilità di poter contare sul contributo di un lavoratore produttivo.

Le sfere di influenza delle aspettative possono essere così rappresentate (fig. 20):

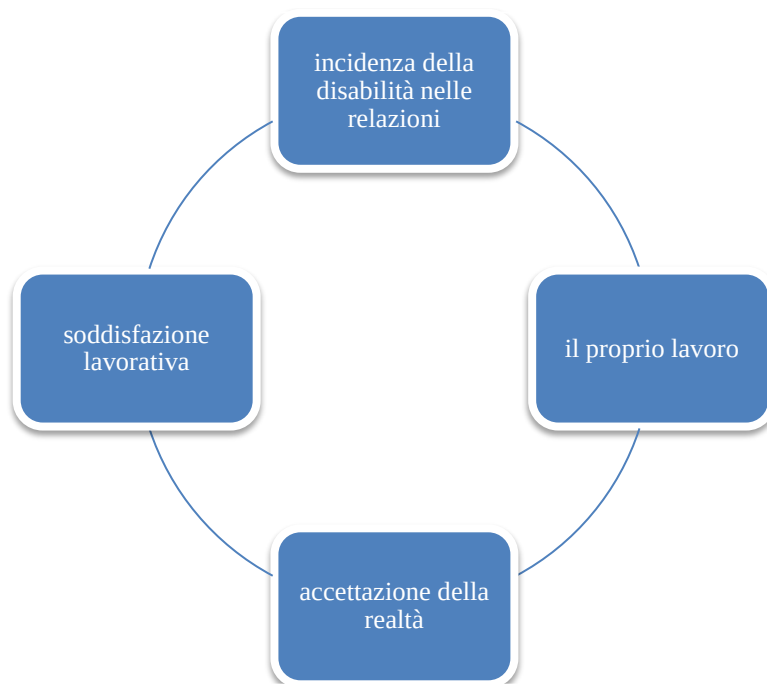


Figura 20 - La sfera di influenza delle aspettative

1.7.3 Seconda criticità: il tentativo dei colleghi di evitare la relazione con il nuovo arrivato

L'interazione con i colleghi e con i superiori è uno dei mezzi principali che aiutano i nuovi arrivati a conoscere le loro organizzazioni e ad entrare a far parte del gruppo di lavoro (Reichers, 1987: 180). I dipendenti disabili sono spesso emarginati ed esclusi dai gruppi (Goffman, 1963), anche se è ancora scarsa la ricerca che analizza come avviene l'interazione che genera poi tale esclusione (Colella et al., 1992). I principali motivi di tale rifiuto sono:

- *la stigmatizzazione*: la convinzione che i dipendenti disabili siano poco attraenti conduce a un minor desiderio di interagire con loro (Stone et al., 1992);
- *l'idea che siano colpevoli*: parte dell'opinione comune sostiene che, in un mondo equo come il nostro, le persone disabili devono aver fatto qualcosa per meritarsi tale disabilità (Lerner, 1980);

- *il timore che siano a disagio*: una credenza diffusa immagina che le persone disabili siano già a disagio e che quindi è meglio evitarle; questa idea è il frutto di sentimenti ambivalenti che spesso si traducono in senso di colpa (Katz, 1979: 440);
- *la mancanza di un “codice di comportamento”*: non sembra esserci un insieme di regole da utilizzare per interagire con le persone con disabilità (Kleck et al., 1966: 426). Ad esempio, è abbastanza diffusa l’opinione che non è accettabile fissare una persona disabile e quindi, per non offenderla, si evita anche di guardarla;
- *la distanza sociale*: sembra esistere una distanza sociale verso le persone disabili che si ripropone anche nei rapporti di lavoro e che varia a seconda della tipologia di disabilità (Strohmer, 1934: 140);
- *la scarsa inclusione nel team di lavoro*: la natura del compito può determinare in parte i pregiudizi che, in situazioni non competitive, possono essere minori, ma tendono ad accentuarsi in ambienti di lavoro competitivi (Stone, 1993).

In un ambiente di lavoro, tali atteggiamenti possono implicare delle difficoltà nella comprensione del proprio ruolo e nell’apprendimento dei comportamenti premiati, così come possono precludere la possibilità di acquisire informazioni importanti. Inoltre, gli stessi atteggiamenti possono comportare l’esclusione dalle attività informali che sono invece teatro significativo per la condivisione delle opportunità. Tutto questo, ovviamente, favorisce la sensazione di essere un outsider (Colella, 1997: 90).

Gli elementi che conducono i colleghi ad evitare i lavoratori disabili possono essere quindi ricondotti a caratteristiche personali del lavoratore, alle difficoltà di interazione o alle credenze diffuse dall’opinione comune, come evidenzia la fig. 21:

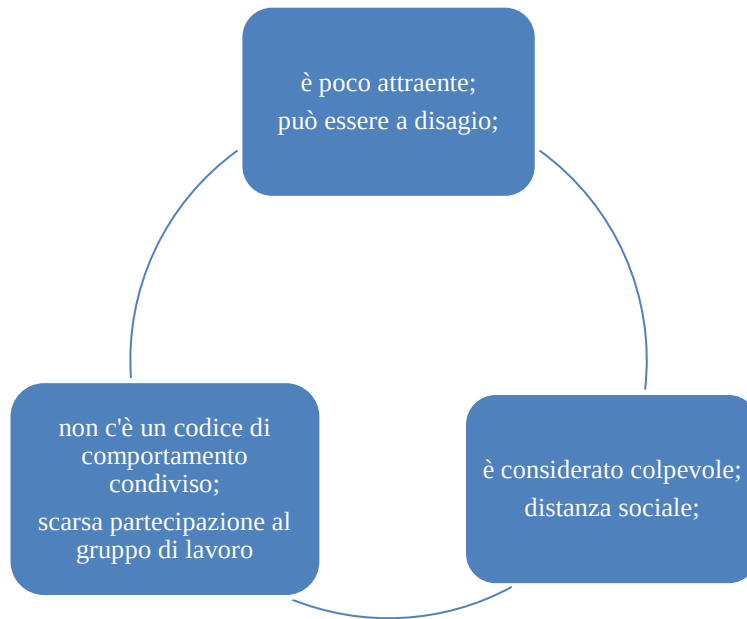


Figura 21 - Le motivazioni che spingono ad evitare in neo assunto

1.7.4 Terza criticità: la norma di dover essere gentili

Poiché molte delle informazioni trasmesse durante la socializzazione sono negative, la persona disabile si misura con aspettative non realistiche e riceve informazioni che rimandano al fatto che il lavoro non sarà così positivo come si aspettava. Nonostante questo, però, difficilmente tali rimandi sono espressi in modo ufficiale, in virtù di quella che viene definita la “norma di dover essere gentili”. Pur non essendoci una definizione univoca del significato attribuibile a questa espressione, pare essere diffusa la convinzione che non sia opportuno dare restituzioni negative ai lavoratori disabili, in virtù di una sorta di regola non scritta che sconsiglia di dare rimandi spiacevoli, soprattutto nelle situazioni pubbliche (Hastorf, 1979: 373). Questa riluttanza però può ostacolare la possibilità di essere completamente socializzati, perché (Carver et al., 1978: 104):

- *i problemi rimangono a un livello latente*: le difficoltà non vengono mai dichiarate e quindi neanche affrontate e risolte. Pare che i colleghi scelgano di svelare le proprie perplessità quando comportano per loro un costo emotivo basso oppure, al contrario, quando temono di non essere in grado di nascondere il proprio disappunto (Snyder et al., 1979: 2297);

- *il dipendente non impara il comportamento o la prassi esecutiva*: il feedback negativo è importante tanto quanto quello positivo, perché consente di modificare i propri comportamenti e aiuta ad interpretare ciò che sta succedendo. Quando non ci sono rimandi contrari, il lavoratore è portato a credere che le modalità utilizzate siano quelle corrette, anche quando nella realtà magari non lo sono;
- *può svilupparsi una mancanza di fiducia verso l'organizzazione*: se la norma produce il rifiuto di dare informazioni negative, esiste il rischio che nel corso del tempo nasca una discrepanza tra ciò che viene detto e le decisioni che poi vengono prese. Ad esempio, un dipendente a cui viene continuamente detto che la sua performance è eccellente, ma che vede che altri colleghi vengono sempre preferiti per la promozione, svilupperà una mancanza di fiducia verso l'organizzazione in generale e i suoi rappresentanti nello specifico. Questo processo è problematico non solo per i dipendenti con disabilità, ma anche per tutti gli altri e sottolinea la necessità di un feedback onesto, preciso e istruttivo.

In sintesi , la "*norma di essere gentili* " ha implicazioni che riguardano tutte le fasi del processo di socializzazione. La riluttanza a fornire al nuovo arrivato informazioni negative riguardanti la realtà organizzativa, le regole, la sua prestazione o la congruenza tra i propri valori e quelli dell'organizzazione ostacola decisamente tutto il processo, anche perché può provocare nei nuovi arrivati l'illusione di essere stati accettati, quando invece, in realtà, non lo sono (Colella, 1997: 91).

Le implicazioni della "*norma di dover essere gentili*" riguardano pertanto la gestione delle difficoltà nell'organizzazione, l'apprendimento della mansione da parte del neofita e il rapporto di fiducia che si può creare tra le diverse parti, come indica lo schema seguente:



Figura 22 Implicazioni della norma di dover esser gentili

1.7.5 Quarta criticità: le basse aspettative dei colleghi e dei supervisori

L'ultimo aspetto che, secondo Colella, differenzia il percorso di socializzazione delle persone disabili, è legato alle basse aspettative dei colleghi e dei supervisori nei loro confronti. Tale sfiducia, però, sembra riguardare più le competenze professionali che quelle personali (Christman et al., 1991: 470). Infatti, pur senza aver avuto occasione di vedere il disabile all'opera, l'idea generalmente diffusa tra i colleghi è che egli non sia in grado di svolgere i compiti richiesti. A livello organizzativo, ciò si traduce nell'impiego del dipendente esclusivamente in progetti poco importanti, precludendogli in tal modo l'occasione di partecipare a quelli più impegnativi. Questa forma di tutela da un lato preserva l'organizzazione da qualsiasi rischio di errore, d'altra parte però le impedisce di usufruire pienamente della sua forza lavoro, che rimane sottoutilizzata.

Viceversa, quando le attese riguardano fattori personali e non sono strettamente legate alle prestazioni le opinioni possono più facilmente essere positive. In questi casi infatti, i lavoratori disabili sono visti come "coraggiosi e determinati" (Louvet et al., 2007: 298), proprio in virtù del fatto che devono convivere con la loro patologia (Rohmer e Louvet, 2006: 61).

In entrambi i casi, comunque, si tratta di aspettative non reali che, insieme a quelle dei lavoratori disabili descritte in precedenza, possono condizionare l'esperienza lavorativa.

Questo, inevitabilmente, condiziona:

- *il ruolo lavorativo*: la bassa aspettativa porta i datori di lavoro ad assegnare i lavoratori disabili a mansioni semplici e che comportano una scarsa responsabilità, con inevitabili ripercussioni sull'autostima;
- *il coinvolgimento nelle attività*: le basse aspettative conducono all'esclusione dai riti dell'azienda e da tutte quelle informazioni che sono spesso comunicate in momenti informali (Colella, 1997: 89-90).

Le scarse aspettative, dunque, hanno ripercussioni negative sia sulla sfera più tecnica, quella cioè legata all'assegnazione della mansione, che sulle possibilità del lavoratore di aver accesso alla vita dell'organizzazione, come sintetizzato nello schema seguente (fig. 23):

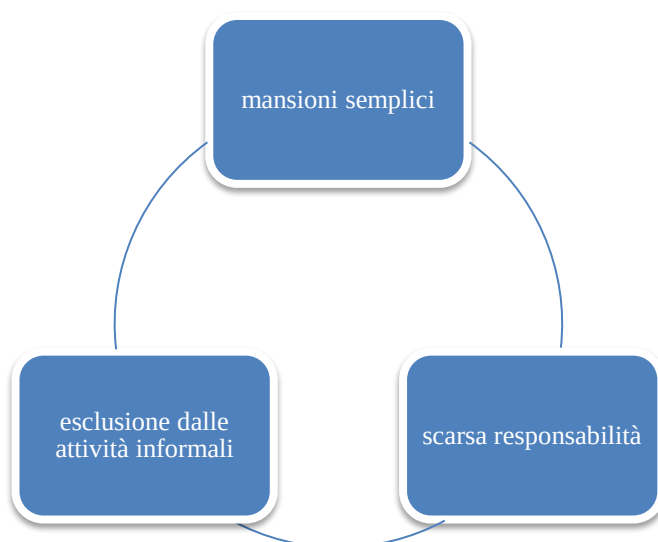


Figura 23- Conseguenze delle basse aspettative di supervisor e colleghi

1.7.6 La necessità di un indirizzo di studi specifico

Al termine di questa presentazione, possiamo quindi affermare che i quattro elementi che impediscono un “normale” percorso di socializzazione per le persone disabili riguardano sia la dimensione delle aspettative (sia dei soggetti disabili che dei colleghi) che la qualità delle interazioni (fig. 24):

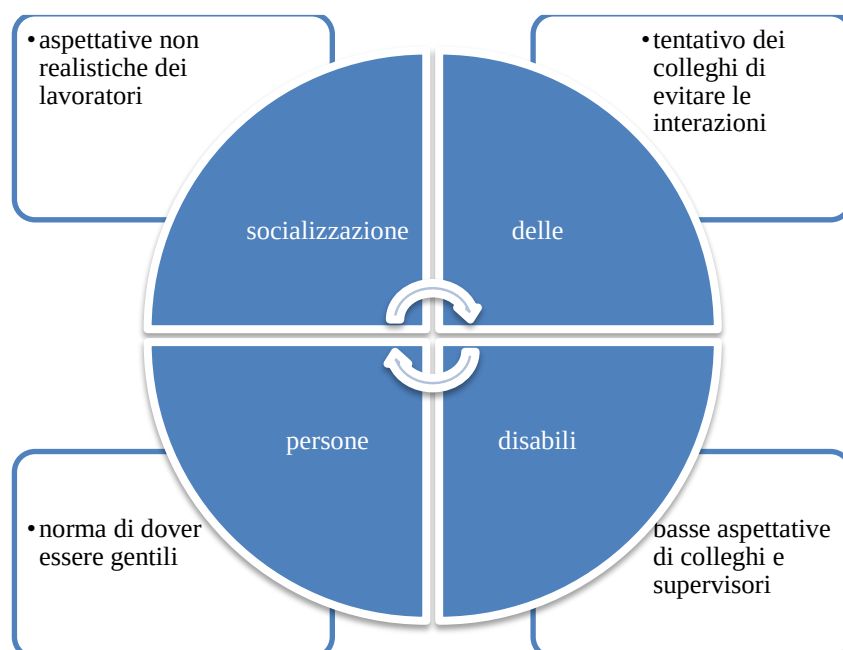


Figura 24- Elementi che impediscono un normale processo di socializzazione

Questi quattro aspetti, di fatto, possono condizionare la presenza del lavoratore all'interno dell'organizzazione. In particolare, possono essere compromesse:

- la mansione che viene assegnata al lavoratore e le possibilità che quest'ultimo ha di portarla a termine;
- le interazioni tra il dipendente disabile e i colleghi;
- la possibilità di prendere parte alle occasioni di incontro, formale o informale, che l'organizzazione offre.

I piani coinvolti, quindi, sembrano essere diversi: dalle possibilità del singolo lavoratore disabile al coinvolgimento del gruppo di lavoro e, in generale, di tutta l'organizzazione.

L'approfondimento di questi aspetti, sicuramente interconnessi tra di loro, è essenziale per chiunque sia interessato ad approfondire questa delicata tematica. Alla luce di questi presupposti, e consapevoli della necessità di indagare gli elementi che rendono peculiare il percorso professionale delle persone disabili, numerosi autori ne hanno approfondito i tratti salienti. La letteratura, però lungi dall'essere omogenea, appare piuttosto come un insieme frammentato di contributi. Si è resa necessaria pertanto un'analisi congiunta di questi differenti apporti al fine di ricostruire una sorta di mosaico, capace di offrire una visione d'insieme che renda conto della complessità della tematica. Attraverso le scelte compiute dai ricercatori è possibile al contempo vedere come, nel corso degli

anni, si siano modificati gli sfondi teorici di riferimento, gli obiettivi delle ricerche e gli strumenti utilizzati nelle indagini.

Questa frammentarietà nella letteratura rende particolarmente difficile una sua restituzione in forma compiutamente organica. Il criterio che abbiamo scelto per commentare tali contributi è pertanto la loro presentazione in ordine cronologico, così da offrire al lettore l'opportunità di ripercorrere il percorso di evoluzione della ricerca su tale argomento.

Il tema dell'esperienza professionale dei lavoratori disabili può essere analizzato partendo da due differenti punti di vista, che cercano di dare risposta ad altrettanti interrogativi:

- *Che cosa succede quando un lavoratore disabile fa il suo ingresso in azienda?* Per rispondere a questa domanda, alcuni autori hanno realizzato dei modelli che analizzano i momenti più significativi: l'ingresso nell'organizzazione, il trattamento che il lavoratore riceve una volta accolto e le sue opportunità di ottenere un avanzamento di carriera. Per i ricercatori, ma anche per coloro che sono interessati a conoscere maggiormente la tematica, i modelli sono una sorta di mappa che consente di rintracciare gli snodi chiave dell'esperienza lavorativa;
- *Come si realizza l'incontro tra il mondo delle organizzazioni e quello della disabilità?* Dopo aver indagato "che cosa succede", sorge naturale il desiderio di andare oltre la pure descrizione e offrire delle proposte di intervento in grado di favorire operativamente la reciproca comprensione tra questi due mondi. La corrente di studi del Disability Management è nata proprio per facilitare l'incontro tra la realtà aziendale e quella dei lavoratori disabili.. In questo senso, se i modelli svolgono la funzione di mappa, il Disability Management rappresenta la cassetta degli attrezzi, l'insieme degli strumenti che possono essere utilizzati nei contesti lavorativi al fine di creare esperienze positive, che possono a loro volta "creare dei precedenti" ed essere disseminate sotto forma di buone pratiche utilizzabili anche in altre realtà (Foster e Fosh, 2007: 350).

Le due prospettive sono tra loro complementari, poiché se da un lato i modelli costruiscono un quadro di riferimento teorico e offrono strumenti di lettura della situazione, dall'altro la prospettiva del Disability Management si colloca invece all'interno dei contesti, e la sua riflessione conduce all'individuazione delle strategie operative da introdurre nella realtà.

Queste due posizioni consentono pertanto di avvicinarsi alla tematica in modo da rendere pienamente conto della sua complessità (fig. 25):



Figura 25- Le prospettive per lo studio dell'esperienza lavorativa delle persone disabili

Nel prossimo capitolo procederemo presentando separatamente i due differenti filoni di studio, iniziando con i contributi degli autori che hanno ideato modelli teorici utili a studiare l'esperienza lavorativa delle persone disabili.

CAPITOLO 2: I MODELLI CHE DEFINISCONO L'ESPERIENZA LAVORATIVA DELLE PERSONE DISABILI

Prima di iniziare a descrivere i contributi che indagano l'esperienza lavorativa delle persone disabili è utile descrivere le criticità che la letteratura presenta e che rendono difficile l'interpretazione dei risultati. Queste stesse problematicità sono quelle che hanno convinto gli autori a costruire questi modelli e riguardano:

- *il piano della ricerca*: le indagini sono frammentate. Focalizzare l'attenzione su un aspetto specifico, lasciando sullo sfondo tutti gli altri, è difficile, quando l'esperienza, invece, è dettata dall'interazione tra molteplici elementi; inoltre, si corre il rischio di sottovalutare l'importanza del contesto;
- *il metodo*: le metodologie sono spesso differenti tra loro e ciò rende difficile il confronto dei risultati. Oltre alle diversità legate alle indagini qualitative e quantitative, sono state analizzate situazioni reali oppure ipotetiche. Anche agli strumenti di analisi sono stati molteplici: parecchie indagini sono state realizzate via mail oppure per telefono; è stata meno utilizzata l'intervista "vis a vis" che è ritenuta essere la forma di raccolta dati che consente una maggiore accuratezza;
- *il campione*: dal lato delle persone disabili, le criticità sono legate alla "classificazione" dei lavoratori in base alla patologia, e alla difficoltà di far emergere il loro punto di vista. Inoltre, poiché non si tratta di un gruppo statico, le percezioni sul lavoro e le relazioni che si costruiscono cambiano nel tempo. In aggiunta, le medesime strategie non possono essere utilizzate per tutti i lavoratori (Hasluck, Green, 2007: 112). D'altra parte, invece, sul versante dell'organizzazione, l'attenzione si è spesso concentrata sull'opinione dei manager, mentre è stato trascurato il punto di vista di coloro che lavorano a più stretto contatto con la persona disabile stessa e la devono valutare e supportare;
- *l'influenza della desiderabilità sociale*: può essere che, talvolta, le risposte dei datori di lavoro e dei lavoratori non corrispondano del tutto alla realtà, ma siano dettate dal desiderio di assecondare il pensiero dell'interlocutore, oppure, dalla paura di ripercussioni qualora siano espressi giudizi troppo negativi (Sanchez et al, 2010: 449).

La conseguenza più evidente di tale contraddittorietà è la presenza di alcuni elementi che sono considerati positivi da alcune ricerche e sono, invece, citati come criticità da altre (Unger, 2002: 2-9).

Gli autori, attraverso i modelli, hanno costruito delle rappresentazioni esemplificative di qualche cosa di reale che consentono di “farsi un’idea” della questione e permettono di identificare degli strumenti di lettura utili a interpretarla.

I contributi che presenteremo, separatamente, di seguito, sono tre:

- il “*Selection process*” di Stone e Williams, che analizza i passaggi che conducono all’ingresso del lavoratore in azienda;
- il “*Factors affecting the treatment of disabled people in organizations*” di Stone e Colella che mette al centro i fattori che determinano il trattamento dei lavoratori all’interno dell’organizzazione;
- l’“*Advancement opportunities*” di Jones che indaga le possibilità di ottenere, o meno, un avanzamento di carriera.

Il quadro proposto dai modelli, che andremo a presentare, può essere così riassunto (fig. 26):



Figura 26- L'esperienza professionale delle persone disabili: i modelli

2.1 Il “Selection process” di Stone e Williams

I primi autori che realizzano un modello sono Stone e Williams che hanno posto la loro attenzione sulla prima fase dell’esperienza lavorativa definendo i passaggi che conducono all’assunzione del

lavoratore disabile. Dopo aver sottolineato la presenza di ostacoli di natura fisica (per esempio l'accessibilità degli ambienti) e attitudinali (stereotipi e pregiudizi), gli autori descrivono le sei fasi che conducono all'ingresso del lavoratore disabile in azienda (fig. 27):

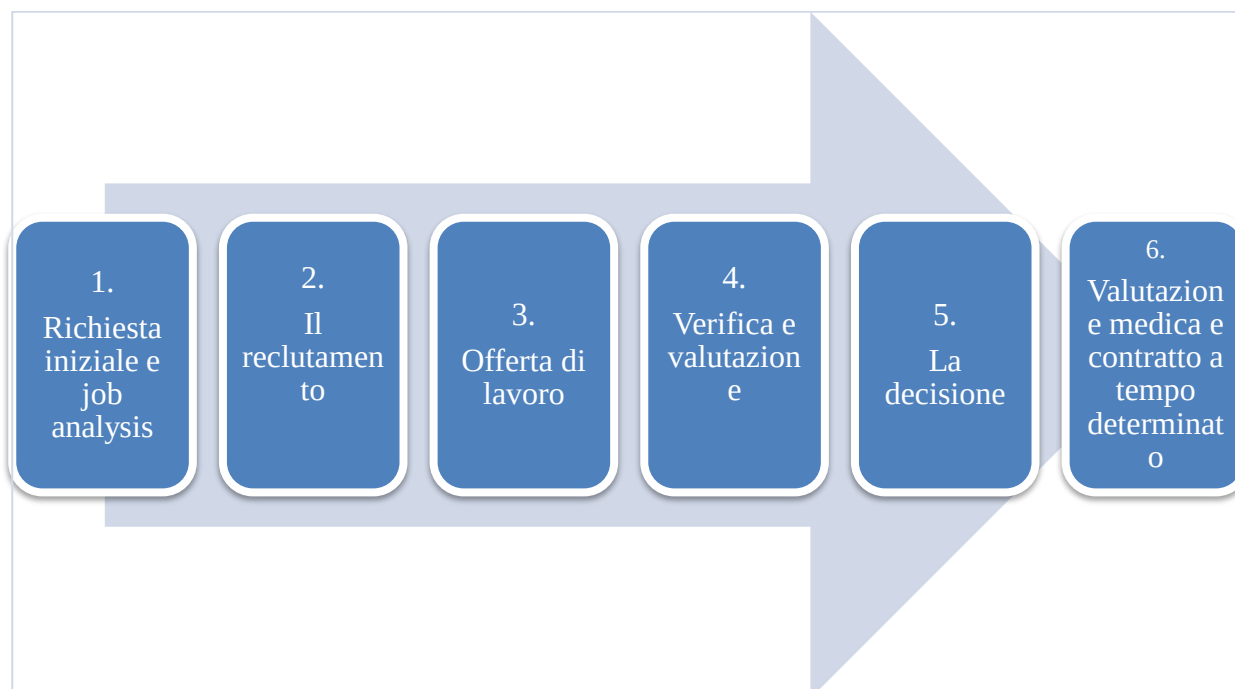


Figura 27- Il "Selection process" di Stone e Williams

Tale percorso prende avvio dall'individuazione iniziale della posizione da ricoprire e termina con la valutazione del medico di fabbrica e la conseguente autorizzazione che dà inizio al contratto a tempo determinato.

2.1.1 Richiesta iniziale e job analysis

Inizialmente il datore di lavoro deve procedere nell'individuazione della mansione a cui adibire il lavoratore. La *job analysis*, è un metodo utile a descrivere i lavori e i requisiti professionali richiesti per svolgerli e si basa su tre caratteristiche salienti:

- l'esistenza di una procedura sistematica che identifica in anticipo le procedure da seguire;
- la possibilità di scomporre il lavoro in unità più circoscritte;

- la sistematizzazione dei risultati in un documento scritto (Brannick et al, 2007).

Secondo Avallone, esistono due differenti tipi di *job analysis*, una orientata al lavoro e l'altra orientata alla persona (Avallone, 2011: 148), come riassunto nello schema seguente (fig. 28):

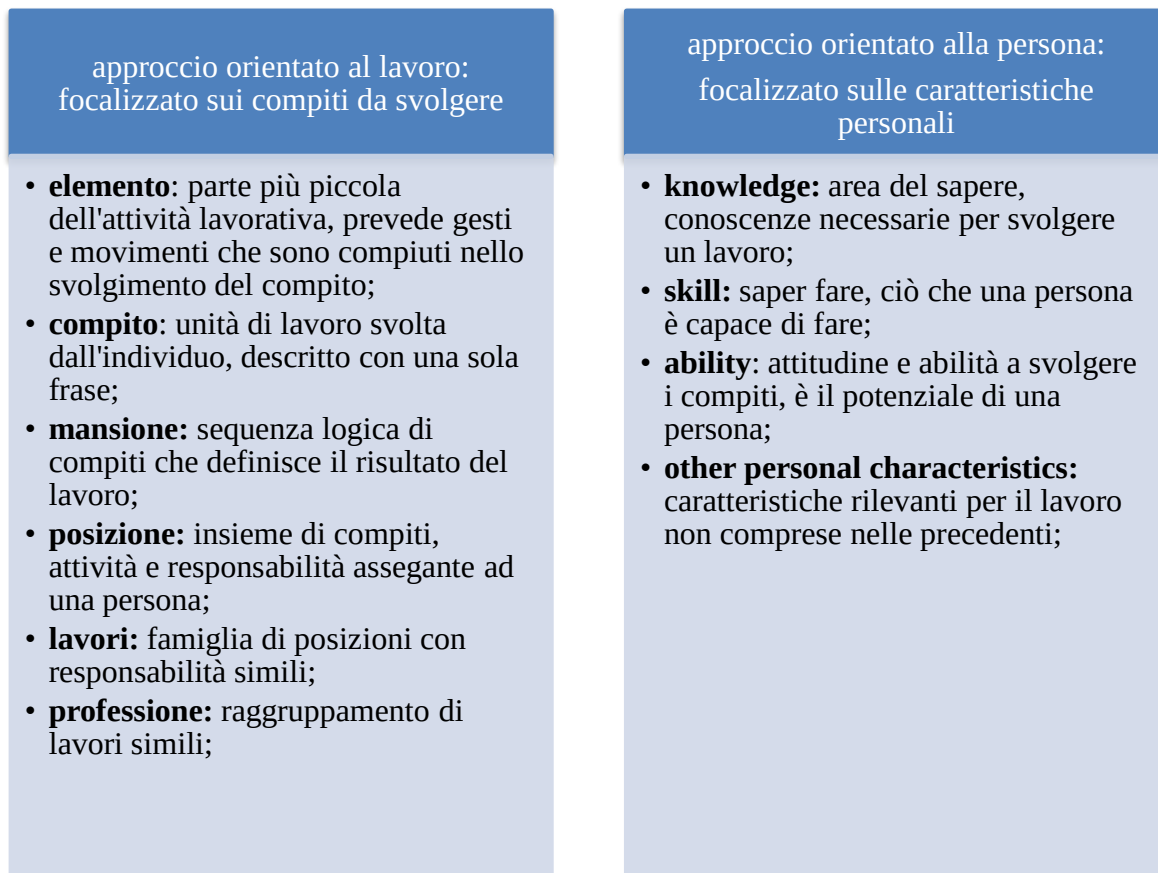


Figura 28- La *job analysis* (Avallone, 2011: 178)

Nella selezione dei lavoratori disabili, spesso, la scelta della mansione non avviene attraverso un giudizio reale ma è indirizzata dai pregiudizi. Questo orientamento è frutto di una costruzione psicosociale che ha come esito l'assegnazione di ruoli minori, contraddistinti da compiti semplici e facilmente accessibili anche ai lavoratori con disabilità (Rohmer, Louvet, 2006: 63). Talvolta, anche quando possiedono i requisiti necessari, i candidati disabili non vengono selezionati, poiché non soddisfano gli standard ideali dell'azienda (Stone, Williams, 1997: 209). Per evitare questo rischio è possibile, secondo Avallone, concentrare l'analisi:

- sulle caratteristiche della mansione;
- sulle caratteristiche del candidato.

2.1.1.1 La job analysis orientata sulle caratteristiche della mansione

Ci sono alcuni fattori che possono indirizzare i datori di lavoro nell'identificazione della mansione da attribuire al lavoratore disabile:

- costruire i compiti sulle capacità delle persone disabili riuscendo, contemporaneamente, a fare in modo che ci sia un effettivo sgravio per i colleghi (Bombelli, 2008: 15);
- analizzare come il compito e l'ambiente potrebbero essere modificati per incontrare le sue capacità (Ilo, 2005: 1);
- verificare quali sono le mansioni essenziali e confrontarle con le caratteristiche indispensabili per portarle a termine (Brecher, 2006: 158).

Oltre a queste considerazioni generali è possibile anche presentare alcune accortezze che possono essere considerate quando si effettua la valutazione della mansione:

- il grado di complessità cognitiva che implica la posizione lavorativa (lavori esecutivi oppure che comportano l'elaborazione di informazioni);
- il grado di complessità relazionale (rapporti più o meno intensi, formali e informali);
- il tipo di strumenti che richiede (PC, macchinari);
- gli aspetti legati alla funzionalità fisica, come per esempio la possibilità di dover sollevare pesi o di dover restare a lungo in posizione eretta (Mazzonis et al, 2005: 78).

2.1.1.2 La job analysis orientata sulle caratteristiche del candidato

Questo aspetto è importante perché i lavoratori disabili devono riuscire a identificare le mansioni per le quali sono qualificati, e per fare ciò, è necessario che siano in grado di individuare gli effetti che la disabilità può avere sulle loro capacità lavorative (Stone, Williams, 1997: 210).

In questo senso, è fondamentale il ruolo dei servizi che li sostengono sia nella ricerca del lavoro che nell'acquisizione delle competenze necessarie per poterlo conservare (Boadman, 2003: 327). Concentrarsi solamente sull'offerta di lavoro, però, non può essere sufficiente perché rischia di trascurare le necessità dei datori di lavoro stessi, limitando le possibilità di incontro tra domanda e offerta (Amir et al, 2009: 74).

Una buona *job analysis* si può realizzare quando i referenti dei servizi comunicano con i responsabili delle risorse umane, condividendo con loro i bisogni e le preoccupazioni, riuscendo a offrire un servizio più efficace sia per i lavoratori che per le aziende (Chan “et al”, 2010: 413).

Provando a sintetizzare quanto abbiamo descritto in precedenza, la *job analysis* nel caso dei lavoratori disabili potrebbe avere le seguenti caratteristiche (fig. 29):

approccio centrato sulla mansione	approccio centrato sulla persona
• costruita sulle capacità delle persone disabili • effettivo sgravio per i colleghi • attenzione alle modifiche • costruita sui requisiti essenziali	• competenze • abilità • conoscenze

Figura 29- Job analysis per i candidati disabili

Proprio per le peculiarità di questa operazione, l'Ilo (*International Labour Organization*) ha evidenziato l'importanza di alcune competenze specifiche per poter realizzare una buona *job analysis*:

- *conoscenza del mercato del lavoro e delle sue dinamiche*: conoscere le aziende presenti sul territorio, la composizione della forza lavoro e le attività;
- *conoscenza dei processi di matching*: avere le competenze per rilevare i bisogni delle aziende così come delle capacità dei candidati;
- *conoscenza del mondo della disabilità*: consapevolezza dei bisogni dei lavoratori disabili;
- *conoscenza degli adattamenti esistenti*: e di quelli possibili per supportare le persone disabili nel loro lavoro;
- *qualità personali*: abilità di interagire con le persone in diverse situazioni, saper osservare e credere che sia un'occasione importante per gli altri (Ilo, 2005: 4).

Il passaggio successivo, dopo l'identificazione della mansione, è l'avvio delle pratiche di reclutamento.

2.1.2 Il reclutamento

L'azienda può utilizzare diverse strategie per attirare i potenziali candidati occupandosene direttamente, oppure chiedendo la mediazione dei servizi. L'analisi del CV è il metodo più comunemente impiegato, mentre i colloqui telefonici sembrano esserlo di meno. Per quel che concerne, invece, le modalità di reclutamento, i canali preferenziali sono gli annunci in internet e sui giornali (Davidson, 2011: 20).

La fase di *recruiting* è critica perché, a fronte della disponibilità iniziale che i datori di lavoro dichiarano, non sempre sembra esserci altrettanta chiarezza nelle procedure di assunzione. In particolare, sono due i fattori che condizionano decisamente questo passaggio:

- gli stereotipi e i pregiudizi dell'organizzazione;
- il prototipo del candidato ideale.

2.1.2.1 Gli stereotipi e i pregiudizi dell'organizzazione

Questi sono da sempre tra gli elementi maggiormente indagati poichè, impedendo l'incontro tra domanda e offerta, non permettono alla persona disabile di trovare un lavoro e di dimostrare le sue capacità. Le motivazioni sono diverse ma possono essere riassunte nella presenza di rischi legati:

- *ai costi*: questo dato rappresenta il più grande ostacolo all'assunzione di lavoratori disabili e testimonia la necessità di investire sulla formazione per sostenerli nella fase di selezione (Domzal et al, 2008: 5).
- *alla scarsa produttività*: un secondo fattore, piuttosto comune e diffuso, è la convinzione che le persone disabili siano meno produttive degli altri lavoratori (Duckett, 2000: 56) e siano più spesso assenti dal lavoro.
- *al rischio di un danno nell'ambiente e della mancata gestibilità della persona disabile*: da un lato, il timore è che il disabile possa farsi male, offendere i clienti o creare problemi con i colleghi (Davidson, 2011: 46) e, dall'altro, la preoccupazione dei manager è quella di non avere le competenze necessarie per gestire i lavoratori disabili e per attivare le procedure necessarie (Houterville et al, 2012: 46).

Tutte queste preoccupazioni sono maggiormente presenti nelle piccole imprese, piuttosto che in quelle grandi. Questo dato può essere in parte riconducibile al fatto che le industrie più grandi sono più abituate ad avere al loro interno una forza lavoro diversificata, esperienza, invece,

piuttosto sconosciuta all'interno di contesti più piccoli (Australian Government, 2011: 10-11; Houterville et. Al, 2012: 45);

Gli stereotipi e i pregiudizi, quindi, coinvolgono sia la dimensione delle capacità del lavoratore che la sfera emotiva e le competenze professionali dei datori di lavoro, come riassume lo schema seguente (fig. 30):

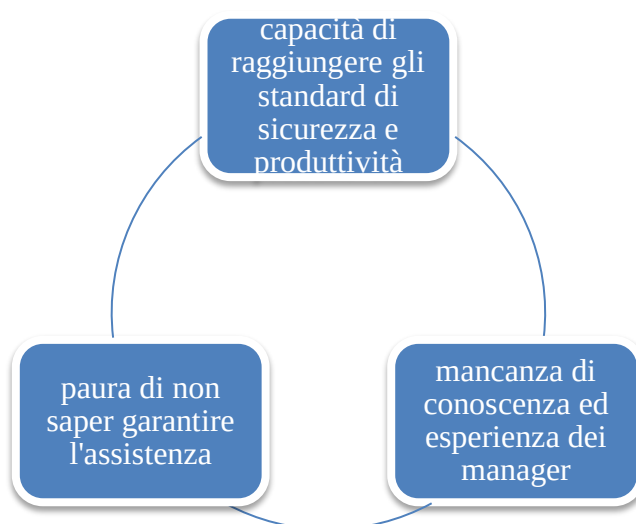


Figura 30- Stereotipi e pregiudizi in fase di selezione (Strensud, 2007: 27)

Alcuni autori, però, pur riconoscendo l'importanza di questi elementi, sottolineano il ruolo del contesto, che può essere determinante per favorire l'insorgenza di stereotipi e pregiudizi (Gouvier et al, 1991: 180).

2.1.2.2 Il prototipo del candidato ideale

L'immagine del candidato ideale è il secondo elemento che influenza la fase di reclutamento.

Uno studio che compara dipendenti, con e senza disabilità, mostra la presenza di alcuni fattori comuni alle due categorie: l'integrità e l'onestà, la capacità di seguire le istruzioni e il rispetto per i colleghi (Stone, Williams, 1997: 210). Altre caratteristiche, invece, divergono: mentre ai candidati disabili si richiede di conoscere e di rispettare le procedure della sicurezza, ai normodotati si richiede di saper leggere e comprendere un testo (Song Ju et al, 2012: 39-41).

Diversi autori hanno provato a delineare i tratti salienti di questo prototipo, ed è emersa l'importanza di alcune caratteristiche che determinano poi l'efficienza produttiva:

- *la flessibilità*: la possibilità di svolgere più mansioni e la capacità di adattamento ad orari irregolari;
- *le competenze professionali*: la capacità di svolgere il compito correttamente e di prendere le decisioni giuste;
- *le qualità personali*: l'affidabilità (la presenza sul luogo di lavoro, nei tempi e nelle modalità adeguate), la stabilità (i lavoratori di sesso maschile sono considerati più responsabili e anche più bisognosi di lavorare) e l'onestà (Mazzonis et al, 2005: 37);
- *la localizzazione geografica*: abitare vicino al luogo di lavoro (Davidson, 2011: 29);
- *le precedenti esperienze del lavoratore*: conoscere il passato lavorativo del dipendente può essere una fonte di assicurazione importante per i datori di lavoro (Rohmer, Louvet, 2006: 54).

La letteratura, quindi, ci consente di costruire una sorta di identikit del candidato ideale che possiede le seguenti caratteristiche (fig. 31):

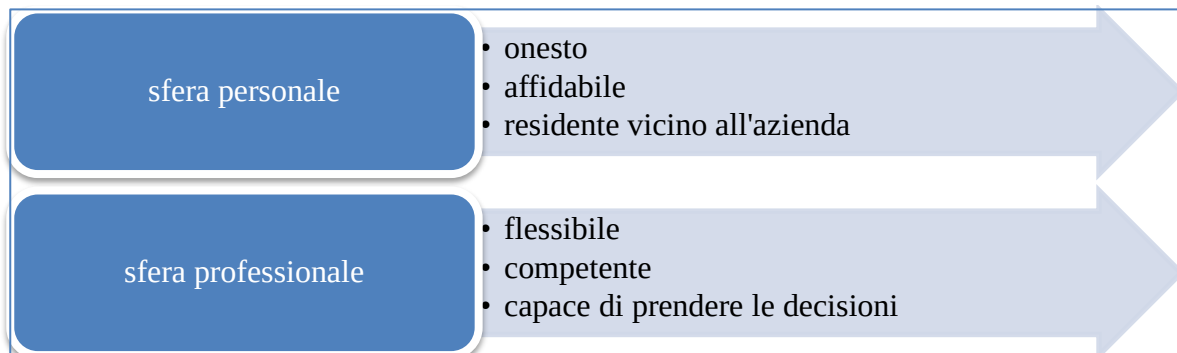


Figura 31- Identikit del candidato ideale secondo la letteratura

Gli stereotipi e l'immagine del candidato ideale determinano pratiche di reclutamento che, troppo spesso, non sono “*disability friendly*” (Stone, Williams, 1997: 213). Infatti:

- le dichiarazioni di intenti positive non sono accompagnate, in fase di assunzione, da atteggiamenti altrettanto coerenti (Hernandez et al, 2000: 99);
- le aziende attuano iniziative “volontaristiche” non legate ad una precisa strategia, ma più attente a valutare, ogni singolo caso, sotto la spinta di esigenze e richieste specifiche (Bombelli, 2008: 31).

Al contrario, invece, potrebbe essere vantaggioso espandere le fonti di reclutamento ed assumere candidati disabili, poiché:

- le dichiarazioni di rispetto per qualsiasi diversità possono trasmettere un'immagine positiva dell'organizzazione (Klimoski, Palmer, 1993: 18);
- la pubblicizzazione di esperienze di successo può essere condivisa con altre aziende, mostrando l'impegno nei confronti dei lavoratori (Stone, Williams, 1997: 218).

Per provare ad invertire questa prassi consolidata, basata su stereotipi e candidati ideali, è necessario modificare l'ordine delle priorità con cui pensare il lavoro: non si tratta più di trovare la persona giusta per il posto giusto ma, al contrario, di identificare la funzione, le nozioni e i compiti "giusti" per ogni persona, quindi, anche per i soggetti diversamente abili (Borgonovi, 2009: 54). In questo senso, può risultare interessante analizzare il prossimo passaggio, l'offerta di lavoro.

2.1.3 Offerta di lavoro

Dopo aver identificato il loro bisogno e scelto i canali di selezione, i datori di lavoro compiono uno screening dei candidati e si creano una prima impressione riguardo alle loro possibilità di compiere il lavoro. Durante questo passaggio, spesso, cercano le informazioni negative che attivano gli stereotipi determinando l'esclusione del potenziale dipendente (Stone, Williams, 1997: 214).

Anche in questo caso, è possibile identificare alcuni elementi che influenzano la decisione e possono essere ricondotti:

- alle caratteristiche del lavoratore;
- alle caratteristiche dell'organizzazione.

2.1.3.1 Fattori attribuibili alle caratteristiche del lavoratore

Gli elementi che sono riconducibili al dipendente, e alle sue caratteristiche sono:

- *la tipologia della disabilità*: le persone disabili non sono un gruppo indifferenziato, anche se vengono spesso categorizzate in base alla loro patologia. La principale discriminazione è verso i lavoratori affetti da patologie mentali, per via di alcune caratteristiche: la difficoltà a definire le implicazioni della malattia (Dalgin, Bellini, 2008: 12), l'imprevedibilità dei loro atteggiamenti e le difficoltà emozionali che ne possono derivare (Unger, 2002: 4). Nel caso

di un limite fisico, invece, è molto più facile definire la menomazione e le conseguenze che può avere sulla persona e sulle sue capacità lavorative (Gouvier et al, 1991: 128);

- *la scelta di parlare volontariamente delle proprie difficoltà*: dichiarare i propri limiti può aiutare a calibrare le aspettative dei datori di lavoro e favorire la ricerca comune degli accomodamenti. Inoltre, può essere rassicurante per i colleghi sapere di poter chiedere direttamente al dipendente ciò di cui ha bisogno (Dalgin et al, 2008: 7). La chiarezza, quindi, è vista come sintomo di onestà, ma anche di consapevolezza e buona conoscenza di sé e delle proprie capacità (Stone, Colella, 1996). Al contrario, invece, altri studi evidenziano che comunicare le proprie difficoltà può portare anche al rischio di subire effetti negativi, sia nella valutazione iniziale che durante la permanenza all'interno dell'organizzazione (Dalgin et al, 2008: 8). Sembra esserci, quindi, una tensione tra la possibilità di svelare le proprie difficoltà sin dall'inizio, correndo il rischio di attivare pregiudizi e stereotipi, e il tentativo di provare a nasconderele, per ottenere l'approvazione dei datori di lavoro ed evitare il rigetto della propria candidatura (Steele, 1990: 55). Allo stesso tempo, però, anche il datore di lavoro può provare a nascondere i suoi pregiudizi, falsando di fatto la natura stessa dell'incontro (Stone, Williams, 1997: 213);
- *la quantità delle informazioni circa la patologia*: gli effetti negativi sul giudizio di idoneità possono diminuire quando il selezionatore possiede adeguate informazioni relative alla persona disabile (Guskin, 1982:46). Seguendo questo discorso, quindi, la probabilità di ricevere una valutazione positiva aumenta quando le informazioni relative alla disabilità sono conosciute già nel processo decisionale. Questo è ancor più vero se si pensa che, scoprire all'ultimo minuto la necessità di ulteriori accomodamenti, può creare problemi sia per il lavoratore sia per l'azienda (Stevens, 2002: 90).

2.1.3.2 Fattori legati all'organizzazione

I principali fattori che possono essere collegati al versante organizzativo sono:

- *la concezione di "disabilità" dei datori di lavoro*: ci sono, indicativamente, due grandi modelli, quello medico, che si focalizza sull'impedimento e conduce all'esclusione delle persone disabili, e quello sociale, che analizza invece le barriere che impediscono l'esperienza lavorativa (Barnes, Mercier, 2005: 530). A seconda della scelta che i datori di lavoro compiono, la rappresentazione sarà diversa: un conto è pensare che la disabilità sia

una problematica personale che riguarda pochi “sfortunati”, ben altro è considerarla una questione sociale che coinvolge ciascuna persona;

- *la tipologia di lavoro*: diversi autori, pur riconoscendo la maggiore gestibilità della disabilità fisica, rispetto alle patologie mentali, sostengono che non sia possibile definire in assoluto una tipologia che sia meglio di un'altra. Per esprimere un'opinione, secondo loro, è sempre necessario considerare la posizione che la persona andrà a ricoprire all'interno dell'azienda (Davidson, 2011: 40). Infatti, è vero che per un lavoratore con un problema fisico può essere più facilmente ipotizzabile un lavoro di ufficio, ma, per esempio, in un'azienda di trasporti questo non può essere realizzabile (Stevens, 2002);
- *le esperienze precedenti dell'azienda e della persona che si occupa della selezione*: la poca familiarità dei manager con le questioni legate alla disabilità è considerata una delle principali barriere all'assunzione (Dixon et al, 2003; Bruyère, 2000: 67). Quando le aziende non hanno mai avuto a che fare con lavoratori disabili, oppure conoscono la disabilità ma hanno poche informazioni circa il lavoratore, tendono a reagire negativamente (Wilgosh, Muller, 1993: 102). Questo si traduce, spesso, in un giudizio a prescindere negativo (Stone et al, 1992), basato sui luoghi comuni, come il tasso alto di assenteismo e i problemi con i colleghi (Braddock, Bachelder, 1994). Al contrario, invece, le aziende che hanno già avuto esperienze positive in passato, sono maggiormente predisposte ad assumere i lavoratori disabili (Mc Farlan et al, 1991: 110-112; Jacoby et al, 2005: 77). Avere all'interno dell'organizzazione una forza lavoro diversificata, inoltre, permette di vedere la disabilità semplicemente come un'altra forma di diversità (Gilbride et al, 2003: 135; Unger, 2002; Hernandez, 2000).

Quindi, i fattori personali e quelli legati all'organizzazione possono essere sintetizzati nel modo seguente (fig. 32):

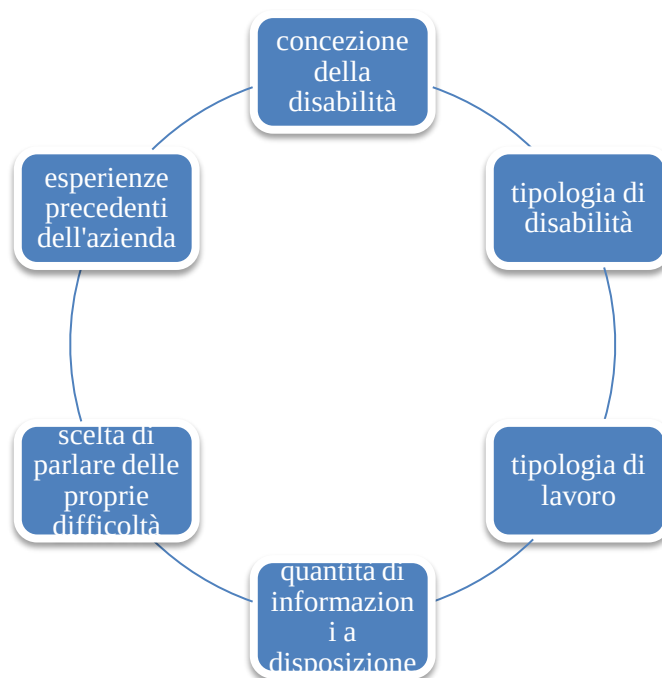


Figura 32- Il ruolo dei fattori personali e organizzativi

2.1.4 Verifica e valutazione

L'organizzazione, giunta a questo punto, deve valutare i livelli dei candidati per scegliere quello più adatto per il lavoro. Una valutazione non corretta delle reali abilità e competenze può generare un fallimento; per questo un corretto *assessment* dovrebbe tener conto delle abilità e delle competenze, della velocità di esecuzione e della resistenza della persona alle diverse mansioni del ruolo ad essa assegnato (Colombo, 2007: 25).

Tradizionalmente, ci sono quattro grandi abilità che gli individui utilizzano nell'esperienza lavorativa e che gli consentono di portare a termine, in modo efficace, i compiti richiesti e sono (fig. 33):

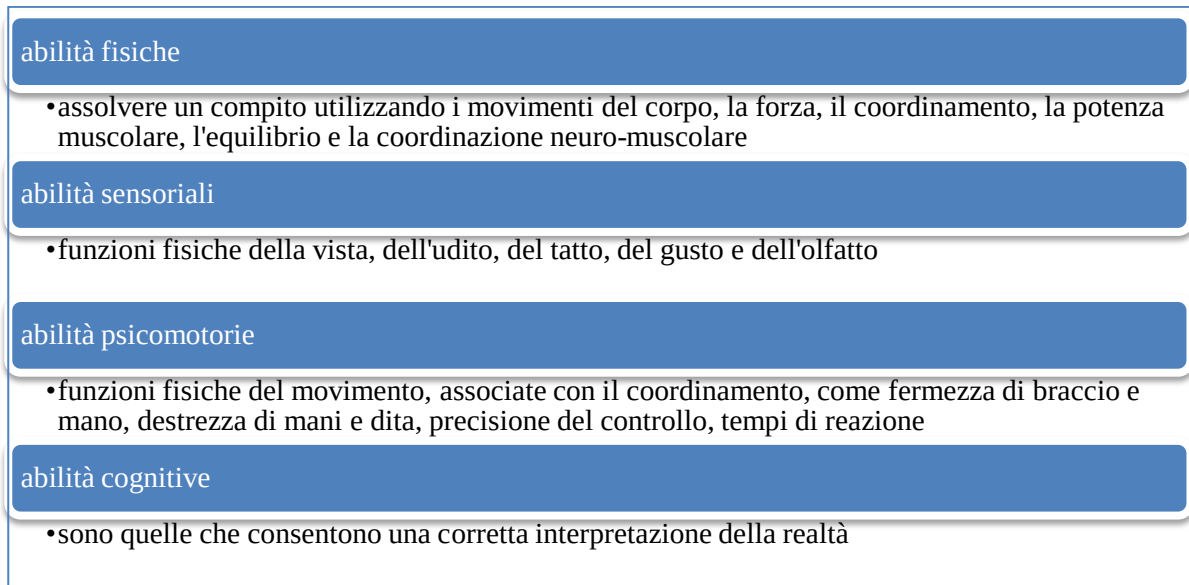


Figura 33- Le abilità valutate in ambito lavorativo secondo Avallone (Avallone, 2011: 154)

Una valutazione che si basa su queste competenze, rischia, però, di penalizzare in partenza i lavoratori disabili, perché:

- possedere i requisiti può non essere sufficiente a garantire il posto di lavoro dato che può essere difficile, per loro, affrontare i test standardizzati. D'altra parte, però, anche affidarsi a strumenti di valutazione più soggettivi, come i colloqui, può non essere funzionale in quanto aumenta il rischio di affidarsi ai pregiudizi (EEOC, 1992);
- le aziende tendono a voler modificare la persona che deve essere selezionata, piuttosto che intervenire per rendere funzionali le modalità di valutazione (Duckett, 2000: 1021);
- ad essere valutata, non è la competenza reale ma gli stereotipi rispetto alla disabilità, dato questo che testimonia la necessità di modificare anche la natura delle percezioni dei datori di lavoro, per renderli consapevoli dei fattori che condizionano i loro giudizi (Louvet et al, 2007: 302);
- la valutazione è ideale e invisibile; è un concetto relazionale e dipende dagli strumenti utilizzati (Millington et al, 2000: 44);
- quando i selezionatori non hanno conoscenza o esperienza rispetto all'assunzione tendono ad affidarsi alla prima impressione, basata su elementi come l'abbigliamento o la postura del candidato (Kennedy, 1994: 110-111);

- l'idoneità lavorativa dipende solo in parte dalle caratteristiche psico-fisiche del candidato e, molto di più, dalla combinazione di tre fattori: caratteristiche soggettive, presenza di ausili capaci di agevolare funzionalità che per loro natura sono inibite, e abilità dell'imprenditore nell'individuare attività lavorative che i lavoratori possono svolgere, con esiti analoghi a quelli garantiti dai normodotati (Angeloni, 2010: 190-191).

L'azienda, alla luce di queste considerazioni, deve realizzare un bilancio di competenze completo e realistico per riuscire a capire ciò che la persona è in grado di fare, le esperienze che ha maturato, i ruoli che può ricoprire ed i compiti che è in grado di svolgere.

Il problema vero, per chi si occupa di gestione aziendale, è quello di entrare nella dimensione del singolo, di avere il tempo e la pazienza di verificare, di volta in volta, quali siano le potenzialità presenti e non ancora colte da poter utilizzare nel contesto lavorativo. I lavoratori disabili sono persone diverse, non solo per le competenze che possiedono, ma anche perché pongono all'impresa un interrogativo circa la gestione delle loro peculiarità. Emerge una nuova cultura, che va al di là delle pur positive attenzione e tutela rivolte ai disabili. Questo nuovo approccio parte dalla valutazione delle competenze e delle motivazioni dei potenziali addetti, con la finalità di aiutare le imprese ad assumere e valorizzare i disabili sulla base delle loro *skills*. L'obiettivo non è solo quello di gratificarli e renderli maggiormente autonomi ma, anche, di incrementare la produttività dell'impresa (Bombelli et al, 2008: 100).

Per poter compiere questo tipo di valutazione, serve un cambiamento di mentalità che è possibile solo attraverso una formazione specifica che migliori le capacità di lettura del candidato, in modo da coglierne le potenzialità e le competenze (AAVV, 1999: 9).

L'azienda, per realizzare una valutazione che realizzi questi obiettivi, ha due possibilità:

- modificare i tradizionali parametri di valutazione;
- mettere a punto dei progetti individualizzati che valorizzino le potenzialità dei lavoratori.

2.1.4.1 La modifica dei tradizionali parametri di valutazione

I tradizionali parametri di riferimento per la valutazione possono essere troppo penalizzanti per i lavoratori disabili e l'introduzione di modifiche può renderli più accessibili. Sostituendo il termine "camminare" con il termine "mobilità", ad esempio, è possibile includere anche lo spostamento grazie all'aiuto di ausili (sedia a rotelle) mentre "stare in piedi" può essere sostituito con la capacità di raggiungere, o mantenere, una posizione attraverso l'ausilio di sedie regolabili. In modo simile,

l'ambito della comunicazione può includere la capacità di capire e di farsi capire non solo attraverso l'utilizzo della parola ma utilizzando qualsiasi altro linguaggio. La sfera cognitiva, invece, può prevedere l'indicazione relativa alla capacità di svolgere il compito richiesto, senza necessariamente utilizzare la procedura standard. Infine, le relazioni con i colleghi possono essere valutate in termini di ragionevolezza dell'atteggiamento, più che di disagio e paura creati negli altri (Hall, 2011: 74).

2.1.4.2 La messa a punto di progetti individualizzati che valorizzino le potenzialità dei lavoratori

Un secondo cambiamento riguarda il tentativo di mettere a fuoco progetti individualizzati, che esplorino e valorizzino le capacità e provino ad espandere le potenzialità dei candidati (Angeloni, 2010: 192). Questo è possibile analizzando le risorse spendibili e quelle potenziali che, variamente combinate nel funzionamento psicofisico della persona, possono metterla in condizione di sperimentarsi come lavoratore. Nella sua valutazione, il datore di lavoro dovrebbe: concentrarsi sulle capacità del lavoratore e verificare che corrispondano davvero a ciò di cui lui ha bisogno; ricevere input dalle persone disabili stesse rispetto alla loro capacità di svolgere i compiti e coinvolgerli in tutte le decisioni; concentrarsi sulle funzioni essenziali del lavoro, piuttosto che su quelle marginali e offrire stage e periodi di prova (Gilbride, 2003: 135).

La valutazione, in questo senso, si basa sia sulle capacità reali, che su quelle potenziali, come mostrato nello schema seguente (fig. 34):

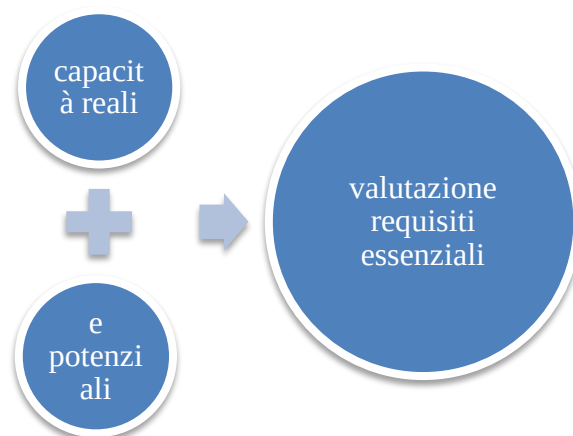


Figura 34- La valutazione delle capacità reali e potenziali

Alcuni principi possono aiutare il datore di lavoro a muoversi in questa direzione:

- *effettuare un'analisi realistica delle caratteristiche personali (le risorse e gli ostacoli):* consente di ricordarsi della patologia ma senza farsi imprigionare da essa. Gli aspetti importanti da valutare sono: la maturità emotiva e la qualità della socializzazione della persona; il ruolo della famiglia e delle reti sociali; la rappresentazione del lavoro e dei limiti personali;
- *progettare con:* è necessario il coinvolgimento in primis della persona stessa, poi della famiglia e della comunità, in modo da costruire relazioni ed alleanze significative;
- *ricordare che il lavoro non è un fine ma un mezzo:* quando la persona deve entrare nel mondo del lavoro, ci sono due ostacoli diversi. In primo luogo c'è la preoccupazione da parte dell'azienda, che teme che la persona possa farsi male, produrre poco o richiedere accomodamenti troppo impegnativi. Secondariamente esiste il timore della persona con disabilità (e della famiglia) che si preoccupa di dover rinunciare ad una pensione di invalidità in favore di uno stipendio (Battarella, 2009: 179-184).

Le tradizionali abilità possono essere modificate in modo comprendere quegli elementi che determinano una valutazione più realistica. Le principali sono racchiuse nella tabella seguente (fig. 35):

ABILITA' CHE POSSONO ESSERE VALUTATE:
il grado di tenuta motivazionale nel fronteggiare le aspettative disattese e le situazioni frustranti viste alla luce della storia specifica;
il grado di consapevolezza rispetto alle esperienze pregresse vissute in campo lavorativo e scolastico;
la presenza e la qualità delle spinte emancipative attuali e passate;
il grado di governabilità della propria autonomia personale con o senza ausili;
il livello di capacità comunicativa "finalizzabile" alla interazione con l'ambiente per il raggiungimento di scopi comuni oltre che all'espressione e soddisfazione di bisogni personali;
la possibilità di accesso ad un esame di realtà permeabile all'esperienza ed accessibile all'aiuto nei momenti di difficoltà;

la qualità dei vissuti inerenti alla propria storia personale e alle attuali condizioni di svantaggio e di limite;

le condizioni relazionali ed emotive del soggetto all'interno del nucleo familiare;

il grado di individuazione e confusività rispetto alle figure parentali;

la possibilità e il grado di orientamento e di investimento sul compito rispetto al bisogno e alla ricerca di continue conferme nella relazione interpersonale;

il grado di controllo emotivo;

la possibilità di stabilire relazioni sufficientemente sintoniche al contesto

Figura 35- Elenco delle abilità che possono essere valutate (Mazzonis et al, 2005: 68)

Tali considerazioni introducono una nuova questione, ovvero, come è possibile compiere tale valutazione in modo da non penalizzare i lavoratori disabili e, anzi, facendo in modo che possano emergere le loro potenzialità.

2.1.5 La decisione

Il lavoratore disabile deve poter dare un contributo prezioso all'organizzazione, per cui il criterio di scelta deve essere basato sull'abilità del candidato a svolgere le funzioni essenziali richieste dal lavoro. Focalizzare l'attenzione sulle componenti essenziali significa considerare i risultati, senza prestare attenzione ai mezzi utilizzati dai lavoratori stessi per realizzarli (Balasubramanian, 2013: 247). Questo cambiamento concettuale contempla le possibilità di svolgere le mansioni grazie all'aiuto degli ausili (Mitchell et al, 1998: 34).

Ma come vengono prese le decisioni? La valutazione sembra seguire due diverse possibilità a seconda della tipologia di azienda:

- le grandi organizzazioni utilizzano le procedure tradizionali come i test e il colloquio;
- le piccole e medie imprese, invece, si affidano più all'istinto del selezionatore;

2.1.5.1 Affidarsi alle tradizionali procedure

Quando si prende in considerazione la possibilità di modificare le tradizionali procedure, il riferimento principale è:

- ai test standardizzati;
- al colloquio.

Sostenere un test, per le persone disabili, è una sfida speciale, perché:

- i datori di lavoro sono spesso inconsapevoli delle limitazioni causate dalla patologia che resta non esplorata, esattamente come la soggettività e le sue caratteristiche personali (Anastasi, Urbina, 1997: 58);
- può essere particolarmente difficile selezionare i test prima di aver conosciuto la persona e riuscire a separare i livelli di capacità, le caratteristiche personali e le limitazioni;
- è difficile valutare i punteggi ottenuti dai lavoratori disabili e interpretarli (Stone, Williams, 1997: 215).

Le imprese con politiche flessibili sembrano essere maggiormente disposte a modificare le loro pratiche e, di conseguenza, hanno più possibilità di individuare gli strumenti migliori per selezionare i lavoratori disabili (Stone, Williams, 1997: 214).

Una seconda possibilità di valutazione tradizionale è il colloquio, talvolta sostenuto con l'assistenza degli specialisti, e dopo aver letto la documentazione medica del candidato. Questo è visto come la modalità migliore per identificare quale candidato si adatti meglio, nelle credenze, alle particolari esigenze dell'organizzazione e consente di superare i limiti dei test (Klimoski, Palmer, 1993: 20) . Anche questo strumento, però, non è esente da rischi; la difficoltà principale è l'influenza che possono avere una serie di elementi come i comportamenti non verbali e la formazione personale di chi lo conduce (Howard, Ferris, 1996: 112). Queste forme di valutazione, diffuse tra le grandi aziende, sono invece molto meno utilizzate nelle piccole e medie organizzazioni.

2.1.5.2 La scelta delle piccole e grandi aziende: il ruolo dell'istinto

Nonostante l'esistenza di queste procedure, come emerso già in precedenza, le decisioni possono essere affidate ai pregiudizi cognitivi, soprattutto quando c'è ambiguità sul livello di abilità della persona (Stone, Williams, 1997: 217). In particolare, nelle piccole e medie aziende:

- i responsabili delle risorse umane si affidano più all'esperienza pratica e prendono le decisioni in autonomia, senza consultarsi con altri componenti del gruppo di lavoro (Bacon et al, 2006: 88);

- a guidare le scelte è soprattutto l'istinto, un processo implicito di apprendimento che porta allo sviluppo di tacite interpretazioni che poi, però, diventano esplicite e condizionano le scelte (Hogdkinson et al, 2008);
- i test sono considerati meno attendibili rispetto alle sensazioni (Lodato, 2008: 67) ed è determinante la prima impressione del candidato e il suo grado di rispondenza alle aspettative iniziali del selezionatore (Davidson, 2011: 60).

Accanto a questa dimensione “istintuale”, gli elementi che possono influenzare la scelta, sono:

- *le strategie legali*: influiscono nel processo decisionale ma sicuramente non possono essere l'unico fattore che determina la decisione. È necessario identificare incentivi diversi come la pubblicizzazione delle esperienze di successo e la creazione di un sistema di premi per i manager che riescono ad integrare le persone disabili (Stone, Williams, 1997: 218);
- *la dimensione relazionale*: le possibilità di interazione tra datori di lavoro e lavoratori, e l'opportunità di creare spazi di negoziazione, possono favorire l'assunzione (Gouvet, 1991: 124);
- *gli accomodamenti per poter portare a termine il compito richiesto*: si tratta della possibilità di introdurre modifiche nell'organizzazione; il rischio, però, talvolta, è che i costi siano considerati troppo alti se messi in rapporto con i benefici (Stone, Williams, 1997: 218).

I fattori che determinano la scelta di assumere, nel caso delle piccole e medie aziende, quindi, coinvolgono sia elementi esterni all'organizzazione (come le strategie legali) che quelli interni (come la possibilità di introdurre modifiche). Nello schema seguente è possibile osservarne una sintesi (fig. 36):



Figura 36- Elementi che orientano le decisioni nelle piccole e medie aziende

Nell'ottica di valutazione descritta in precedenza, possiamo descrivere alcuni suggerimenti utili, sia dal punto di vista delle caratteristiche e della formazione del selezionatore, che della costruzione degli strumenti della valutazione stessa (fig. 37):

ELEMENTI CHE POSSONO FAVORIRE LA VALUTAZIONE
• riconoscere la disabilità e il suo impatto sulle performance (Klimoski, Palmer, 1993: 20); • verificare che il candidato abbia una corretta percezione di sé e delle proprie capacità (Biernat et al, 1996); • coinvolgere i lavoratori che poi entreranno in contatto con lui (Guzzo, Salas, 1995: 7); • pianificare esattamente le domande, così come le modalità e le valutazioni delle risposte (ad esempio in base alla <i>job analysis</i>, seguendo lo stesso ordine per tutti i candidati e chiedendo loro di spiegare come si comporterebbero in situazioni ipotetiche (Campion et al, 1997: 656); • preparare l'intervistatore sia sulle modalità di gestione di un colloquio che sulla presenza dei suoi pregiudizi (Bombelli, 2008: 36); • creazione di un sistema di incentivi per i manager che effettivamente riescono ad integrare le persone disabili (Stone, Williams, 1997: 218)

Figura 37- Elementi che possono influenzare la valutazione

Grazie al processo di valutazione, quindi, l'azienda giunge all'individuazione del candidato; per poter iniziare il periodo di prova, però, è necessario ottenere anche il parere positivo del medico.

2.1.6 Valutazione medica e contratto a tempo determinato

L'ultimo step del processo di selezione è legato al superamento delle visite mediche; poi può iniziare il contratto a tempo determinato. La valutazione medica si compone di due aspetti:

- capacità del lavoratore di portare a termine il compito richiesto;
- compatibilità tra le caratteristiche della patologia e quelle della mansione.

2.1.6.1 La capacità del lavoratore di portare a termine il compito richiesto

La normativa statunitense, che ha orientato questo modello, proibisce di effettuare valutazioni mediche prima di aver proposto il lavoro, proprio per evitare il rischio di escludere a priori i candidati disabili (Stone, Williams, 1997: 220). Anche nel nostro ordinamento legislativo, l'incontro con il medico avviene in una fase successiva alla scelta del datore di lavoro che, però, conosce la percentuale di invalidità del candidato prima dell'inizio della selezione.

Il dottore deve essere informato delle funzioni necessarie sia a livello fisico sia mentale, per poter svolgere il lavoro. Quando ha a disposizione questi elementi conduce l'esame per accertarsi che siano presenti tutti i requisiti adatti per portare a termine la mansione richiesta: nei casi in cui la valutazione è positiva, la persona deve essere automaticamente assunta. Può capitare, però, che l'esito sia negativo; in quelle circostanze, prima di escludere il candidato, è necessario verificare se i problemi possono essere risolti con un'introduzione di modifiche nell'organizzazione, che vengono definite accomodamenti (Segal, 1992: 103-104). Questo concetto verrà ampiamente ripreso successivamente, poiché rappresenta uno dei nodi chiave per garantire la permanenza della persona disabile nell'organizzazione.

Il medico, però, è anche garante della verifica che non ci siano impedimenti medici alla possibilità di svolgere la mansione.

2.1.6.2 Compatibilità tra le caratteristiche della patologia e quelle della mansione

Il dottore è la figura che certifica la compatibilità, a livello medico, tra il candidato e la mansione proposta. È sempre lui, poi, che monitora l'andamento delle condizioni di salute del lavoratore ed è garante del rispetto delle indicazioni mediche sancite, che possono subire aggiornamenti nel corso

del tempo. Se la valutazione medica ha dato esito positivo, può iniziare il periodo di prova, che ha una durata diversa, a seconda dei diversi accordi tra lavoratore e azienda.

La descrizione di questo modello ci ha consentito di ripercorrere i passaggi che conducono il lavoratore disabile sino all'interno dell'organizzazione. Abbiamo avuto modo, così, di iniziare a fissare, come in una fotografia, alcuni elementi che sembrano condizionare l'andamento del percorso. In particolare, paiono essere nodi significativi:

- la scelta dei canali di reclutamento;
- l'identificazione della mansione;
- gli strumenti utilizzati nella valutazione del candidato;
- il peso degli stereotipi e dei pregiudizi.

Proprio in quello stesso periodo Stone, questa volta insieme a Colella, intraprende una riflessione volta a creare un modello che, questa volta, riesca a rendere conto del trattamento che i lavoratori disabili ricevono una volta che sono entrati nell'organizzazione. Tale proposta sarà l'oggetto di analisi del prossimo paragrafo.

2.2 Il modello di Stone e Colella

Il modello di Stone e Colella nasce dalla consapevolezza, da parte dei due ricercatori, dell'assenza di un quadro complessivo in grado di analizzare i fattori che condizionano il trattamento delle persone con disabilità all'interno delle organizzazioni. I loro obiettivi sono:

- colmare questa lacuna nella letteratura e fornire un punto di riferimento per la comprensione dei fattori che influenzano il trattamento dei dipendenti disabili;
- generare un maggiore interesse per le questioni della disabilità tra i ricercatori che si occupano di organizzazione;
- offrire una guida utile per lo svolgimento di ricerche future sul trattamento delle persone con disabilità in contesti legati al lavoro.

Il modello è interessante perché, oltre che porsi come riferimento per spiegare la realtà:

- conteste di ri-organizzare gli studi condotti fino a quel momento;
- rappresenta un punto di partenza per le ricerche successive;

- può avere importanti implicazioni per eliminare pregiudizi e garantire l'equo trattamento delle persone disabili nelle organizzazioni.

Il modello può essere presentato attraverso l'immagine proposta dai due autori stessi (fig. 38):

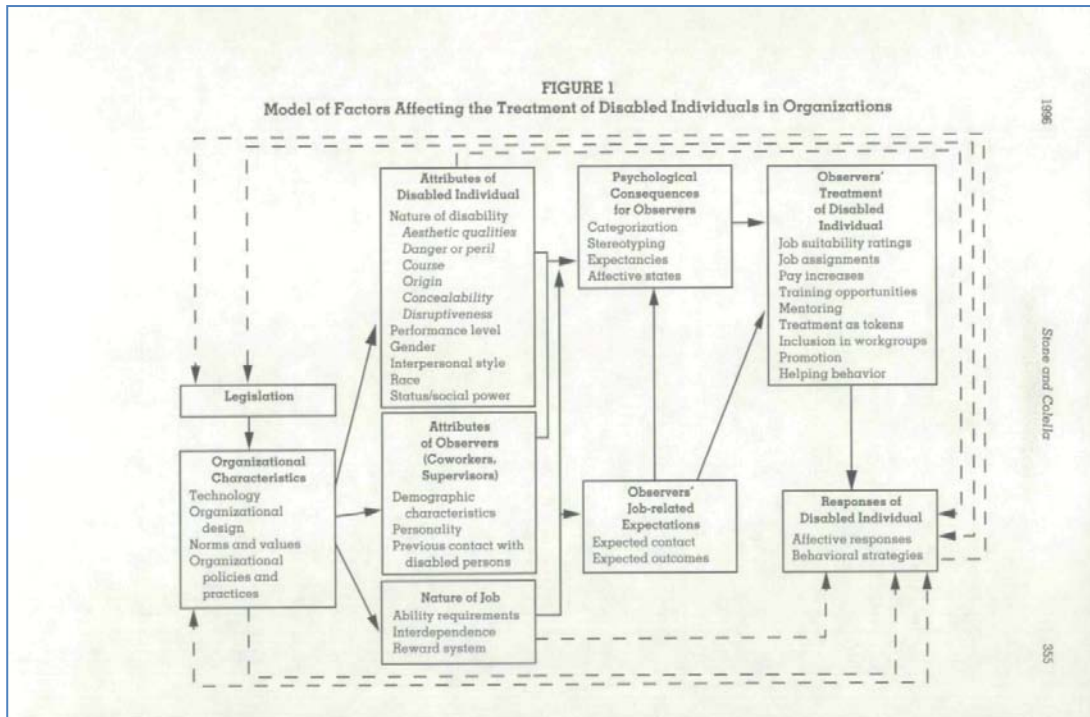


Figura 38- Il modello (Stone, Colella, 1997: 355)

In estrema sintesi, la loro proposta può essere così riassunta:

- la normativa e le caratteristiche organizzative influenzano gli attributi della persona disabile, quelli dell'osservatore e la natura del lavoro;
- questi elementi, a loro volta, determinano sia le reazioni psicologiche dell'osservatore (categorizzazione, stereotipi, aspettative e reazioni affettive) che le sue aspettative relative al lavoro (possibilità di contatto e risultati previsti dall'interazione);
- l'insieme di tali fattori, poi, condiziona il trattamento delle persone disabili e loro le risposte sia in termini sia di comportamenti, che di stati affettivi (Stone, Colella, 1996: 356).

Prima di procedere con l'analisi del primo blocco, quello della legislazione, può essere utile definire i tre presupposti di fondo del modello:

- *la multidisciplinarietà dei contributi*: si avvale dell'apporto di diverse discipline, come la psicologia sociale, la sociologia, la psicologia e l'ambito della riabilitazione;

- *la multi-fattorialità*: sono presenti sia fattori personali che ambientali ed, entrambi, influenzano il trattamento delle persone disabili nelle organizzazioni;
- *la pluralità di soggetti*: il termine osservatori comprende tutti coloro che possono interagire con la persona disabile e costruire giudizi su di lei. La scelta degli autori è stata quella di escludere i lavoratori disabili che valutano se stessi (Stone, Colella, 1996: 352).

2.2.1 Il ruolo della legislazione

La normativa ha un impatto sulle caratteristiche delle organizzazioni come la tecnologia, le norme, i valori, le politiche e le pratiche che, a loro volta, influenzano le persone che lavorano nell'organizzazione. E' possibile identificare due strategie che le istituzioni possono utilizzare per favorire l'occupazione delle persone disabili:

- *la forza della persuasione*: sensibilizzare e invitare le aziende ad assumere le persone con disabilità;
- *i sistemi di quote*: la presenza di obblighi che costringono a trattenere forza lavoro disabile.

In entrambi i casi, sembra comunque esserci una sorta di messaggio, tra le righe, che ribadisce l'inferiorità di questi lavoratori e alimenta il loro sentimento di dipendenza dagli altri. Il processo sociale, di fatto, conferma che ci sono degli individui all'interno della società che sono svalutati (Gladstone, 1985: 106).

Preso atto che la normativa ha, sicuramente, delle ripercussioni sull'esperienza lavorativa delle persone disabili, la letteratura "si spacca" in due tronconi, piuttosto netti:

- da una parte ci sono coloro che sostengono i benefici che può apportare;
- dall'altra, ovviamente, quelli che ne sottolineano i limiti.

2.2.1.1 I vantaggi della normativa

I primi, coloro cioè ritengono che la normativa aiuti l'occupazione delle persone disabili, sostengono che, grazie all'influenza delle leggi, i datori di lavoro:

- possono essere più propensi a realizzare strutture accessibili ai lavoratori disabili oppure a modificare gli orari o le mansioni per agevolare il loro lavoro;
- conoscono i loro doveri e, quindi, hanno un atteggiamento più positivo nei confronti dei loro dipendenti (Jackson et al, 2000)

- temono le sanzioni pecuniarie e ciò funziona come un incentivo per migliorare il trattamento che riservano loro (Lalive et al, 2013: 25-27).

2.2.1.2 Gli svantaggi della normativa

D'altra parte, però, i detrattori della legislazione, sono convinti che:

- possa fare ben poco per modificare le reazioni affettive e i comportamenti dei datori di lavoro (soprattutto nei confronti delle disabilità più visibili);
- debba fare i conti con la soggettività dei datori di lavoro che rende differenti anche le reazioni, (tanto che sembra inevitabile giungere a risultati tra loro contraddittori) (Clayton S. et al, 2012: 435);
- evochi sentimenti negativi quando l'assunzione è percepita come una coercizione e non, invece, come un'opportunità;
- crei un immaginario che considera la selezione solo frutto di un obbligo e non, anche, di una scelta dettata dalle abilità del candidato (Stone, Colella, 1996: 353);

Una seconda serie di elementi critici è legata, invece, alle possibilità di permanenza del soggetto disabile all'interno dell'organizzazione, soprattutto nelle piccole e medie imprese che sono il focus della nostra analisi. I datori di lavoro, in questo caso:

- lamentano la tendenza delle istituzioni a combattere la discriminazione delle persone disabili, senza tener conto della loro realtà economica;
- attuano comportamenti tesi ad adempiere agli obblighi riducendo al minimo i loro sforzi (Jigsaw Research, 2009: 10);
- dichiarano che l'assunzione deriva più da una forzatura piuttosto che da una scelta autonoma e convinta (Cartwright et al, 2009:12).

Quindi, provando a sintetizzare i risultati della ricerca che ha affrontato la questione del ruolo della normativa nell'assunzione dei lavoratori disabili, possiamo dire che non si riesce a definire, in modo assoluto, se sia un aiuto o un ostacolo. Come mostra lo schema seguente, possono esserci sia effetti positivi che negativi a seconda dei contesti (fig. 39):

favorevoli	contrari
• maggiore disponibilità; • più informazione; • timore delle sanzioni;	• non riconosce i bisogni dei datori; • evoca sentimenti negativi; • alimenta un'immagine di incapacità; • può favorire l'ingresso ma non garantisce un trattamento positivo

Figura 39- Il ruolo della normativa

Ciò che sembra accomunare le due prospettive, però, è la convinzione che la normativa, insieme ai suoi incentivi e alle sue ammende, non può essere sufficiente a determinare un positivo trattamento delle persone disabili, senza la contemporanea modifica delle percezioni dei datori di lavoro ed una maggiore comprensione del significato, anche sociale, che questa esperienza può assumere (Cartwright et al., 2009:12).

Dopo aver analizzato il ruolo delle leggi, possiamo introdurre il secondo elemento del modello, ovvero le caratteristiche dell'organizzazione, intese sia come struttura e ambiente fisico che come insieme di valori e norme che guidano l'operato dei diversi membri.

2.2.2 Le caratteristiche organizzative: la dimensione dell'azienda, la tipologia di attività e la natura del lavoro

Abbiamo visto, in precedenza, che le caratteristiche organizzative, come la tecnologia, le norme ed i valori influenzano la natura del lavoro, il grado di interdipendenza tra i membri del gruppo e i sistemi di ricompensa (Stone, Colella, 1996: 357).

Anche in questo ambito, la ricerca è frammentata e, i risultati, sono spesso contraddittori. Alcune analisi si sono soffermate sulle caratteristiche strutturali dell'organizzazione (come la tipologia di attività e le sue dimensioni) mentre altri studi hanno indagato, invece, aspetti come la cultura e i valori organizzativi.

I fattori che prenderemo in considerazione ora separatamente sono:

- la dimensione dell'azienda e la tipologia di attività;
- la natura del lavoro.

Un discorso a parte merita, invece, la cultura organizzativa che è oggetto di un indirizzo di studi specifico.

2.2.2.1 La dimensione dell'azienda e la tipologia di attività

I responsabili delle piccole e medie imprese sono più preoccupati della presenza dei dipendenti disabili rispetto a quelli delle grandi aziende. Queste ultime, infatti: sono più abituate ad avere a che fare con una forza di lavoro diversificata; dispongono di una struttura organizzativa più solida; hanno più mansioni disponibili e riescono ad offrire maggiori accomodamenti, contenendone gli eventuali costi. Tale scenario, ovviamente, ha ripercussioni sulle occasioni di contatto con la disabilità; mentre le aziende più grandi hanno maggiori esperienze, e quindi anche più possibilità di verificare le loro preoccupazioni, quelle più piccole, avendo molte meno opportunità, rischiano di doversi affidare ai pregiudizi (Bruyere et al, 2006: 18; Dewson et al, 2005). D'altra parte, però, questa connessione positiva tra grande azienda e assunzione di dipendenti disabili non è sempre stata confermata. Infatti, da un'indagine che ha esplorato l'esperienza lavorativa di persone affette da epilessia, per esempio, è emerso come non fosse possibile collegare direttamente le dimensioni dell'azienda e le possibilità di trovare un lavoro (Jacoby et al, 1995: 2).

In sintesi, quindi, possiamo dire che la letteratura è unanime nel descrivere una negativa correlazione tra le piccole e medie imprese e i lavoratori disabili; mentre sembra più facile che ad assumere siano le grandi aziende.

I fattori che caratterizzano entrambe le esperienze, sono riassunti nello schema seguente (fig. 40):

grandi organizzazioni	piccole e medie imprese
• maggiore abitudine; • struttura organizzativa più adeguata; • più mansioni disponibili; • più accomodamenti; • costi minori	• difficoltà di reclutamento; • maggiori preoccupazioni; • minori possibilità di verificare le loro idee

Figura 40 - Differenti esperienze di assunzione nelle grandi aziende e nelle piccole organizzazioni

Il secondo elemento interessante, oltre alla grandezza dell'organizzazione, è la tipologia di attività che si svolge al suo interno. La ricerca, come in precedenza, offre risultati contrastanti; questo dato, però, non sorprende più di tanto poichè è difficile isolare le conseguenze specifiche di questo dato rispetto a tutto il contesto.

Dagli studi effettuati, pare che le persone disabili abbiano più possibilità di trovare un'occupazione nel settore pubblico, piuttosto che in quello privato (Dewson et al, 2005; Hernandez et al, 2008). Per esempio, uno dei compiti classici che viene loro assegnato, è quello del collaboratore scolastico, che consiste nella gestione di tutto ciò che riguarda la sorveglianza e la pulizia delle scuole.

Anche nel privato, però, possiamo rintracciare alcune mansioni caratteristiche:

- *in ufficio*: addetto di back office o all'inserimento dei dati oppure responsabile della gestione di attività amministrative e commerciali;
 - *nel settore produttivo*: assembla parti in materiali diversi, utilizzando anche attrezzi come cacciaviti e pinze;
 - *in ambito alberghiero*: può far fronte alle attività ausiliarie, come il lavaggio e la preparazione degli ingredienti, la pulizia delle stoviglie e degli attrezzi della cucina;
- nel commercio: è tipica la figura dello "scaffalatore" che riceve e colloca le merci in negozi e centri commerciali.

Quando la mansione diventa più complicata, invece, può essere inserita ma come aiuto, per esempio nell'industria cartotecnica artigianale o industriale, oppure in lavori come il tappezziere o il parrucchiere. Anche in questo caso, per compiti più delicati, la funzione richiesta è quella di aiuto, per esempio tappezziere e parrucchiere (Colombo, 2007: 100-120).

Di tutte le mansioni descritte, dalle ricerche emerge che le aziende che si occupano di servizi abbiano maggiori possibilità di assumere lavoratori disabili, ma anche questo dato non è confermato in tutte le ricerche (Jacoby et al, 1995: 5).

In estrema sintesi, quindi, l'influenza della tipologia dell'organizzazione può essere così presentata (fig. 41):

settore	tipologia di attività	mansione
• maggiori possibilità nel pubblico, piuttosto che nel privato	• ambito dei servizi ha più possibilità di assumere	• operatore d'ufficio; • collaboratore scolastico; • operaio in produzione; • aiuto nel settore alberghiero; • scaffalatore

Figura 41- Incidenza della tipologia di lavoro

2.2.2.2 La natura del lavoro

Gli elementi che determinano la natura del compito e che, poi, influenzano le relazioni tra la persona disabile e gli osservatori, sono: il grado di interdipendenza e i sistemi di rinforzi e ricompense. L'interdipendenza dei compiti è un dato importante, perché:

- lavorare con una persona disabile può essere difficoltoso e può condurre i membri del gruppo ad escludere il collega dalle attività (soprattutto quelle informali);
- i dipendenti hanno dichiarato che, quando ritengono di essere danneggiati dalla sua presenza, anche la competitività dell'intero team diminuisce;
- provano ad evitare di lavorare con lui tutte le volte in cui percepiscono che il carico di lavoro sia destinato ad aumentare per via della sua minor produttività (Schartz et al, 2006: 7).

Per tutti questi motivi, sembra essere indispensabile favorire frequenti contatti e scambi di informazioni e incentivare la condivisione del lavoro (Irani et al, 2004: 648).

L'altra caratteristica che determina la natura del lavoro è il sistema di premi vigente nell'organizzazione. Questo è importante perché nella maggior parte delle realtà aziendali, il lavoro è svolto con altre persone. A tal proposito, i datori di lavoro hanno dichiarato che:

- tutte le volte in cui credono che la presenza di una persona disabile possa ridurre le possibilità di ricevere le ricompense previste, tentano di escluderla dalle attività sia formali che informali (Colella et al, 1998: 110);
- i sistemi di valutazione delle performance più competitivi hanno ripercussioni negative sul trattamento che i dipendenti disabili ricevono all'interno dell'organizzazione (Stone, Colella, 1996: 373).

In generale, quindi, l'interdipendenza dei compiti può avere ripercussioni soprattutto sulla volontà dei colleghi di lavorare con il dipendente disabile e di renderlo partecipe delle occasioni di incontro sia formali che informali, come testimonia lo schema seguente (fig. 42):

interdipendenza dei compiti	sistema di premi
• se si sentono danneggiati, lo escludono • se aumenta il carico di lavoro, lo escludono	• se il disabile può compromettere l'acquisizione dei premi, viene escluso • se il sistema di premi è competitivo, viene escluso

Figura 42- Conseguenze dell'interdipendenza dei compiti e del sistema di premi

2.2.3 La cultura organizzativa

Il rapporto tra cultura organizzativa e l'esperienza dei lavoratori disabili è oggetto di un filone di studi significativo nato a partire da un interrogativo: *“quale ruolo gioca la cultura nell'occupazione delle persone disabili?”*

Attraverso la comprensione di come la cultura può facilitare oppure ostacolare l'esperienza lavorativa delle persone disabili, i ricercatori studiano come sia possibile creare culture inclusive che offrano beneficio ai lavoratori (disabili e non) e all'organizzazione nel suo complesso (Schur et al, 2005: 4).

Per comprendere gli orientamenti di questo indirizzo di ricerca, è utile partire dal concetto di cultura organizzativa, utilizzando la definizione più famosa, quella proposta da Schein:

“ un modello condiviso di assunzioni di base che è stato appreso da un gruppo per risolvere i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, che ha funzionato abbastanza bene da essere considerato valido e, pertanto, da essere assegnato ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi” (Schein, 2004: 17).

La cultura organizzativa, quindi, influenza:

- il modo in cui le persone sono trattate;
- il tipo di lavoro affidato ai dipendenti;
- le possibilità che hanno di ottenere un avanzamento di carriera.

Per questi motivi è uno degli elementi più studiati e permette di comprendere come la disabilità può essere costruita nel luogo di lavoro; inoltre, aiuta a valutare il peso delle credenze nelle opportunità offerte ai dipendenti disabili (Gewurtz, Kirsh, 2005: 269-270).

Inoltre, indagare la cultura organizzativa, è importante, perchè:

- *può essere un ostacolo all'esperienza lavorativa*: talvolta può contribuire a creare barriere di tipo fisico, comportamentale e psicologico che incidono sull'ingresso, e sulla permanenza, dei nuovi assunti nel contesto di lavoro (Shur et al, 2005: 12-13);
- *determina le regole per l'inclusione*: permette di capire quali valori sono richiesti ai nuovi membri per poter essere accettati all'interno del gruppo;
- *evidenzia le strutture di potere*: consente di analizzare le regole che permettono agli individui di ottenere, mantenere (oppure perdere) il potere all'interno dell'organizzazione;
- *mostra quali sono i sistemi di ricompensa all'interno dell'organizzazione*: aiuta ad apprendere i comportamenti valutati positivamente e quelli che, invece, vengono scoraggiati (Christensen, Shu, 1999: 5).

In sintesi, quindi, studiare la cultura è utile per conoscere alcune dimensioni sia implicite che esplicite dell'organizzazione (fig. 43):



Figura 43- Importanza dello studio della cultura organizzativa

Dopo aver compreso l'importanza dello studio della cultura organizzativa, è utile descrivere, a livello concreto, i due livelli possibili di analisi che sono, tra loro, collegati:

- i valori;

- le politiche e le pratiche (fig. 44):

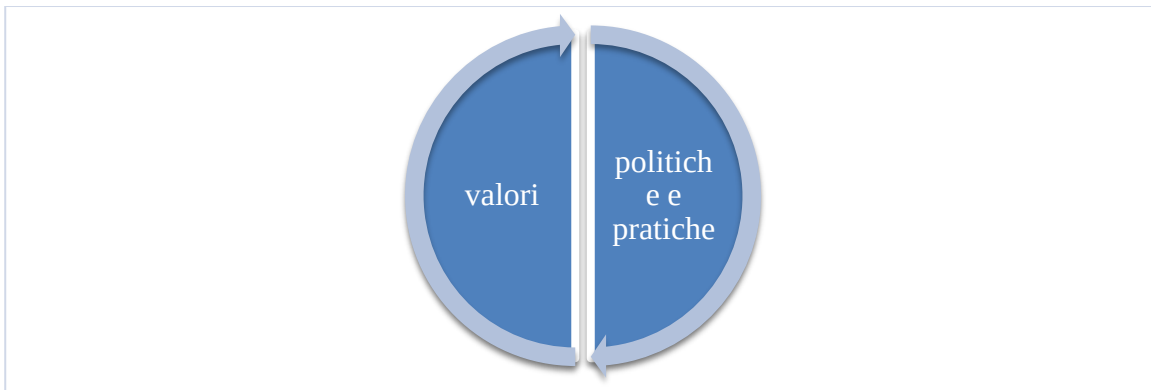


Figura 44- Le componenti della cultura organizzativa

Questi due aspetti contengono l'orientamento dell'organizzazione nei confronti della disabilità e della diversità in generale.

2.2.3.1 I valori dell'organizzazione

I valori, insieme alle norme di una organizzazione, identificano i comportamenti considerati adeguati e forniscono una giustificazione morale per le politiche e le pratiche organizzative. Le aziende che riconoscono il valore della diversità in generale (razziale, culturale, di genere) hanno maggiori possibilità di creare un ambiente più ospitale per i lavoratori con disabilità. L'aspetto dei valori è collegato al concetto di *"justice climate"*, ovvero alle credenze collettive rispetto alla giustizia distributiva, procedurale e interpersonale all'interno dell'organizzazione che creano il senso di giustizia ed equità sul luogo di lavoro:

- *la giustizia distributiva*: ha a che fare con i risultati (come la retribuzione o la predisposizione degli accomodamenti);
- *la giustizia procedurale*: riguarda le politiche e le procedure (come possono essere ad esempio le modalità di richiesta degli accomodamenti);
- *la giustizia interpersonale*: concerne la misura in cui i membri sono trattati con rispetto, sensibilità e dignità (Liao et al, 2007: 7).

Parlare dei valori chiede, poi, di prendere posizione all'interno del dilemma tra equità ed uguaglianza tra i dipendenti. Quando le organizzazioni si basano su elementi come la giustizia sociale, la collaborazione e la disponibilità, i dipendenti disabili sono visti come maggiormente adatti al posto di lavoro e in grado di offrire il proprio contenuto all'organizzazione (Stone, Colella, 1996: 356). Al contrario, invece, nei contesti che favoriscono la standardizzazione, la separazione dei compiti e l'impersonalità, potrebbero trovarsi in condizione di svantaggio per via della fatica a rispettare regole e procedure rigide. Inoltre, l'accento sull'individualismo, sulla competizione e sull'autonomia, può ostacolare lo sforzo delle persone con disabilità di dimostrare di essere qualificate per il lavoro che stanno svolgendo.

Infine, in questi ambienti rigidi, non è pensabile introdurre dei cambiamenti, perché sarebbero visti come un trattamento personalizzato, e ingiustificato, che il lavoratore disabile riceve.

Riassumendo, quindi, questi studi mostrano che è possibile distinguere due grandi orientamenti valoriali, presentati di seguito (fig. 45):

equità	uguaglianza
• flessibilità • giustizia sociale • collaborazione • flessibilità	• rigidità • standardizzazione • impersonalità • distanza tra i datori di lavoro e i dipendenti

Figura 45- Orientamenti valoriali della cultura

Il secondo livello, abbiamo visto, è legato alle politiche e alle pratiche, che sono comunque collegate con i valori descritti in precedenza.

2.2.3.2 Le politiche e le pratiche

Le politiche e le pratiche sono la traduzione dei valori nelle azioni concrete per: realizzare gli obiettivi, progettare i posti di lavoro, le modalità di assunzione, le procedure di valutazione e i sistemi di ricompensa. In particolare, alcune pratiche tradizionali delle risorse umane (ad esempio il reclutamento o la selezione) possono condizionare la percezione di abilità dei soggetti disabili. Per questo i cambiamenti nell'analisi delle pratiche di lavoro, possono fare in modo che questi

lavoratori non vengano esclusi ingiustamente dal lavoro e, al contrario, possano ridurre la discriminazione nelle fasi di reclutamento e di valutazione delle prestazioni.

Lo studio della cultura organizzativa può essere ricondotto a due grandi filoni di studi: uno che ha utilizzato metodologie qualitative e l'altro, invece, quantitative. Anche se spesso le due tipologie di ricerche vengono viste come contrapposte, in realtà, insieme, permettono una migliore comprensione del fenomeno. Infatti, i diversi approcci consentono di analizzare piani diversi (Rousseau, 1990: 166):

- *i metodi qualitativi*: intendono esplorare i contesti e interpretare i significati che assumono per i soggetti coinvolti attraverso tecniche come *focus group*, interviste, osservazioni e analisi delle documentazioni. Questo processo è particolarmente utile per conoscere e capire le pratiche e le credenze diffuse nelle organizzazioni (Scott, Usher, 1996: 19);
- *i metodi quantitativi*: fanno ricorso alle tecniche statistiche, ai questionari e agli esperimenti e, per questo, consentono di raggiungere un campione più vasto di individui. La specificità della ricerca quantitativa, rispetto a quanto descritto in precedenza, è quella di consentire la generazione di dati standardizzati e di permettere di realizzare confronti tra i lavoratori disabili e non.

Grazie all'utilizzo congiunto dei due metodi, quindi, è possibile comprendere diversi aspetti della cultura:

- i contenuti fondamentali inconsci e soggettivi che possono essere esplorati grazie ad un approccio interattivo che non può essere standardizzato (Rousseau, 1990: 164);
- i significati condivisi all'interno del gruppo di lavoro e dell'organizzazione (Reichers, Schneider, 1990: 23);
- gli stereotipi e le false credenze rispetto alle persone disabili (Patton, 1990: 131).

Allo stesso modo, però, gli studi quantitativi danno la possibilità di misurare le differenze tra i lavoratori disabili e quelli non disabili e rendono possibili i confronti tra le organizzazioni.

Utilizzando l'approccio qualitativo sono state analizzate le culture organizzative di cento tra le più importanti aziende americane attraverso soprattutto l'utilizzo del *Case Study* (Ball et al, 2005: 103-105). Tra gli esempi più significativi, in questa direzione, è possibile segnalare l'esperienza che ha coinvolto l'azienda Microsoft e ne ha esplorato aspetti come la leadership, gli atteggiamenti e i comportamenti verso le persone disabili, oltre che le dinamiche che contribuiscono a definire la cultura dell'azienda (Sandler, Blanck, 2005: 43-48). Grazie alla collaborazione con i membri della

comunità, i ricercatori costruiscono la conoscenza che guida poi l'azione e i cambiamenti. In questo caso, sono “*user-friendly*” e sostengono gli individui che si trovano ai margini dell'esperienza di ricerca, in particolare i lavoratori disabili (Blanck et al, 2003).

Il primo studio su larga scala che ha confrontato le culture organizzative di 14 aziende (in tutto 30.000 impiegati), ha evidenziato che le persone disabili:

- ottengono un salario più basso;
- hanno meno possibilità di partecipare alle occasioni di formazione e di essere coinvolte nelle decisioni, rispetto ai loro colleghi;
- è più facile che siano occupate in lavori part-time e temporanei,
- hanno scarse con scarse opportunità di ottenere avanzamenti di carriera.

Sempre questa ricerca mostra, però, la difficoltà di ottenere informazioni circa la natura di queste disparità, aspetto più facilmente indagabile attraverso le metodologie qualitative (Kruise et al, 2006: 370).

Concludendo, quindi, possiamo dichiarare che la ricerca sulla cultura organizzativa può essere sintetizzata attorno a due grandi questioni, come evidenziato nello schema seguente (fig. 46):

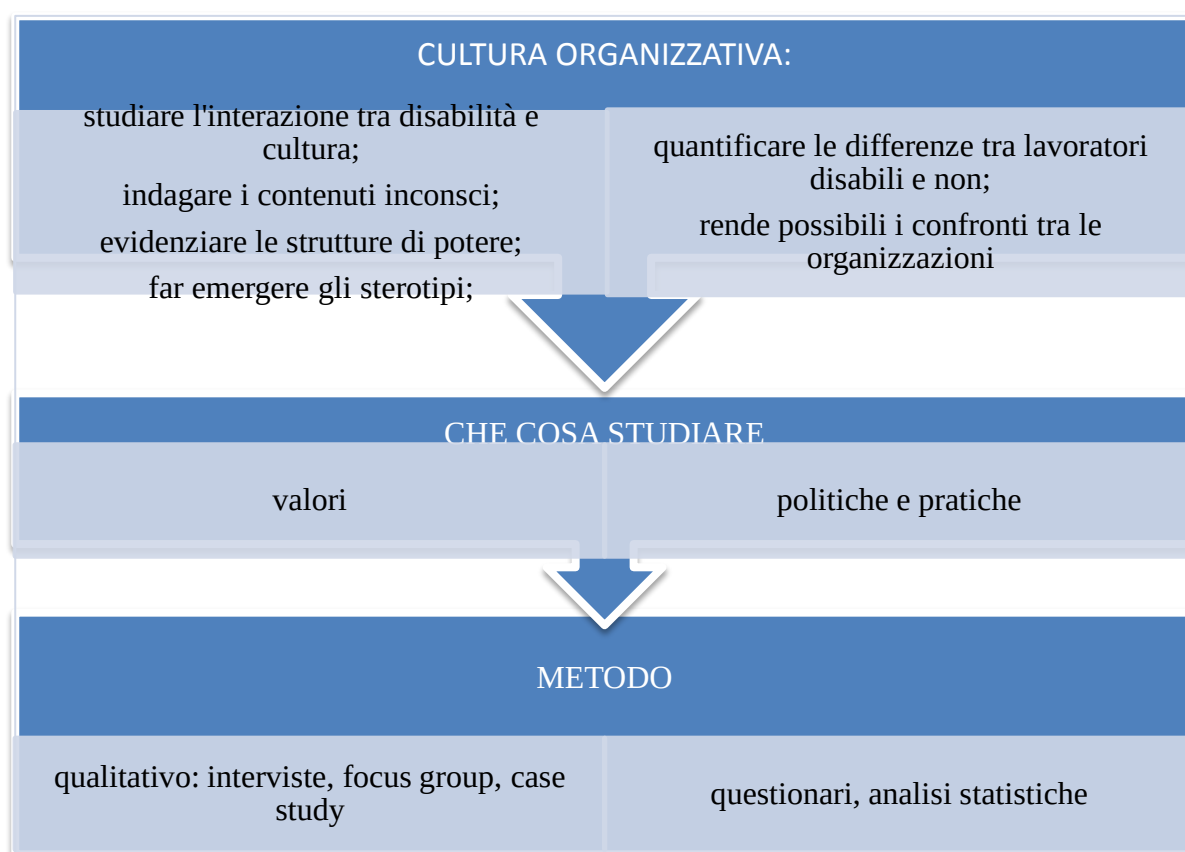


Figura 46- Sintesi: lo studio della ricerca organizzativa

Dopo la normativa, le caratteristiche dell'organizzazione e la cultura organizzativa, l'elemento che prenderemo in considerazione ora sono le qualità personali:

- della persona disabile;
- degli osservatori.

2.2.4 Le qualità personali della persona disabile

Il riferimento alle qualità personali della persona disabile è influenzato dalla presenza di due elementi:

- i vissuti che condizionano i suoi atteggiamenti;
- la patologia e le sue conseguenze nell'ambiente lavorativo.

2.2.4.1 I vissuti personali

La persona disabile, spesso, vive un'esperienza caratterizzata da momenti dolorosi che attribuisce alla cattiva volontà altrui, alle pretese eccessive e alla discriminazione dovuta alla presenza della disabilità. Questi vissuti, ovviamente, possono causare rabbia e senso di ingiustizia che la rende meno attenta ai bisogni dei colleghi. Ovviamente, non si tratta di un discorso valido in tutte le situazioni ma, quelli descritti, sembrano essere i tratti psicologici più comuni e frequenti (Mazzonis et al, 2005: 21-23).

L'esperienza lavorativa si configura come un momento critico, perché:

- alla condizione di disoccupazione si accompagna l'idea di subire un atteggiamento ingiusto, discriminante, da parte di una società iniqua, che può suscitare dei comportamenti rivendicativi;
- rappresenta la possibilità di uscire di casa e di affermarsi, nonostante le limitazioni imposte dalla disabilità (Mazzonis et al, 2005: 70);
- è un'esperienza accompagnata da un lato da sfiducia e diffidenza e, dall'altro, dalla speranza di trovare un posto "magico", in cui il lavoratore sia in grado di fare tutto quel che gli viene richiesto.

Tutte queste attese sono guidate spesso da una percezione di sé povera e poco coesa che non consente di rappresentarsi con un certo margine di concretezza in una situazione lavorativa, come evidenziato in precedenza. A complicare il quadro, ci sono spesso storie di reiterati insuccessi, frequenti colloqui a vuoto causati da richieste ed aspettative sovradimensionate rispetto alle capacità soggettive, o dovuti ad incompatibilità derivata da problemi logistici o di limitazione funzionale. Questo carico emotivo può tradursi, poi, una volta ottenuto il lavoro, in una grande ansia da prestazione (Colombo, 2007: 18-19).

Questi esempi mostrano come la disabilità, di per sé, non sia una condizione passiva e determinata, ma piuttosto uno status negoziato attraverso l'interazione con altri individui: ciò significa che può diventare più o meno significativa, dentro il contesto e le relazioni lavorative. Una ricerca, a tal proposito dichiara che i lavoratori disoccupati tendono a parlare di sé evidenziando la menomazione, mentre coloro che hanno un'occupazione raccontano della loro lotta per mantenerla, ponendo l'accento sulle opportunità che sono loro offerte (Brown et al, 2009: 56).

2.2.4.2 Le caratteristiche della disabilità

Cercando di identificare le qualità del lavoratore è necessario partire dalla consapevolezza che ciascuna categoria di disabilità evoca diverse aspettative e percezioni rispetto alla possibilità di portare a termine i compiti richiesti. Le principali caratteristiche personali sono:

- *la tipologia di disabilità*: è sicuramente l'elemento principale, indagato da numerose ricerche. Gli osservatori assegnano il lavoratore ad una delle sei categorie: problematiche fisiche, mentali, disturbi sensoriali, difficoltà di apprendimento, disturbi neurologici e dipendenza. La disabilità mentale è quella che sembra avere effetti maggiormente negativi sulle opportunità lavorative (Ren et al, 2008: 200) tanto che anche l'intervento dei servizi non è sufficiente a garantire maggiori opportunità a questi lavoratori (Gates et al, 2001: 320). La tipologia di disabilità è collegata, poi, anche alla percezione dell'esistenza di mansioni tipiche da attribuire ai lavoratori disabili; tipicamente, per esempio, il centralinista è cieco (Watherhouse et al, 2010: 20);
- *l'origine della disabilità*: ovvero le cause che l'hanno generata. In pratica, se le persone disabili sono ritenute responsabili della loro patologia, hanno maggiori probabilità di essere considerate indesiderabili e di suscitare risposte affettive negative. Al contrario, invece, quando l'origine della condizione invalidante è considerata come esterna al controllo del dipendente (sclerosi multipla o distrofia muscolare, per esempio) allora è addirittura più facile che questo venga valutato come coraggioso e altamente motivato (Stone, Colella, 1996: 353);
- *la durata della disabilità*: ci sono patologie temporanee o reversibili (come, per esempio, la rottura di un arto) e altre, invece, progressive e irreversibili. Quando la disabilità è progressiva, cronica oppure incurabile, l'individuo è classificato in modo negativo e, questo, influenza di conseguenza le sue possibilità di relazione con i colleghi;
- *la visibilità*: ha a che fare con la possibilità di riconoscere o meno esteriormente la patologia. In linea di massima sembra che il giudizio sia maggiormente negativo quando la disabilità è visibile rispetto a quando, invece, è nascosta. In questo ultimo caso, infatti, ha maggiori possibilità di essere assegnato a lavori impegnativi e inserito nel gruppo di lavoro;
- *l'irruenza*: riguarda la misura in cui la condizione di disabilità può interferire con la comunicazione e la possibilità di interagire con gli altri. Ovviamente, più la disabilità è dirompente, e più aumentano le possibilità che sia vista come indesiderabile e il dipendente rischi l'esclusione dalle attività informali (Stone, Colella, 1996: 360);

- *la percezione di pericolo*: la disabilità suscita sensazioni diverse sia rispetto alla pericolosità della persona che ad un eventuale rischio di contagio. Le persone affette da patologie di tipo mentale, per esempio, sono considerate meno capaci di portare a termine i compiti richiesti ma anche più pericolose per via dell'imprevedibilità delle loro reazioni. Invece, coloro che hanno problemi di dipendenza, sono valutati anche i rischi che possano ledere l'integrità dei colleghi, oltre che quella dell'azienda.

Accanto a quelle descritte ci sono, poi, una serie di altre caratteristiche che possono condizionare il processo di categorizzazione e il trattamento delle persone disabili e sono:

- *i livelli di performance precedenti*: quando i lavoratori disabili entrano nell'organizzazione, la domanda principale che i datori di lavoro si pongono è: “Sarà in grado di svolgere i compiti richiesti?” Le esperienze passate, in questo senso, influenzano le aspettative rispetto al grado di preparazione che la persona dovrebbe avere, soprattutto durante la fase di ingresso. Ovviamente, maggiori sono le performance precedenti, e più il candidato sarà considerato abile ed affidabile (Burke-Miller et al, 2006: 145).
- *il genere e lo stile interpersonale*: l'analisi compiuta sulle differenze di genere mostra risultati contraddittori: mentre alcuni studi evidenziano che le ragazze hanno maggiori possibilità di raggiungere i loro obiettivi di carriera (Lindstrom, Benz, 2002), altri associano alle donne esperienze contraddistinte da frequenti periodi di disoccupazione e lavori part-time (Lindstrom, 2011: 429). Gli uomini, invece, sembrano avere meno opportunità di essere valutati come adatti al lavoro e di essere inclusi nelle attività informali. Riguardo allo stile interpersonale, invece, indipendentemente dal genere, coloro che hanno un carattere mite, sembrano avere più facilmente accesso alle occasioni di incontro informale (Stone, Colella, 1996: 361).

Quindi, possiamo sostenere che le caratteristiche del lavoratore che influenzano la sua permanenza all'interno dell'organizzazione sono riconducibili a differenti aree, sia legate all'individuo e alla sua patologia che alle esperienze che ha vissuto, come mostrato nello schema seguente (fig. 47):



Figura 47- Attributi personali dei lavoratori

Una riflessione analoga può essere compiuta a proposito degli attributi degli osservatori (datori di lavoro e colleghi).

2.2.5 Gli attributi personali dei datori di lavoro (osservatori e colleghi)

In modo simile, anche nel caso degli osservatori, intervengono una serie di attributi riguardanti le caratteristiche demografiche (sesso, professione, status), quelle relative alla loro personalità (tolleranza per le ambiguità ed empatia) e i contatti precedenti con la disabilità.

Comprendere il ruolo di queste caratteristiche è importante perché può favorire un approccio più positivo verso i lavoratori disabili e permette di sottolineare che gli stereotipi spesso non sono corretti e non possono essere associati alla totalità dei soggetti (Stone, Colella, 1996: 362).

Anche in questo caso, come già anche in precedenza, è possibile parlare di caratteristiche simili, senza però poterle estendere alla totalità degli osservatori.

2.2.5.1 I vissuti degli osservatori

Le esperienze che i datori di lavoro hanno avuto in passato condizionano il loro atteggiamento verso le nuove assunzioni. Per questo motivo gli osservatori vengono distinti in tre grandi gruppi:

- *i “favorevoli”*: affrontano la situazione utilizzando gli strumenti e i mezzi messi a disposizione dalla normativa vigente, attivano sinergie tra i diversi attori e accolgono positivamente tutte le proposte che facilitano il compito dell’azienda;
- *i “problematici”*: non rispondono con adeguatezza e faticano a decidere quali sono i percorsi normativi oppure operativi su cui fare affidamento;
- *“gli irriducibili”*: sono contrari a qualsiasi tipo di proposta e soluzione, si negano a qualunque tipo di contatto, limitandosi a chiedere di: *“trovare la persona giusta per quella mansione”* (Mazzonis et al, 2005: 60).

I due elementi principali che possono determinare questi vissuti sono:

- *le esperienze personali con la disabilità*: in linea con quanto già emerso, i soggetti che non hanno avuto contatti precedenti mostrano una maggiore distanza sociale e percepiscono un tasso più alto di pericolosità quando si trovano vicino a questi lavoratori (Penn et al, 1994; 1999; 2000). Per questo, lavorare insieme diventa un’occasione per superare gli stereotipi e valutare concretamente le loro abilità (Ren et al, 2008: 200; Morgan, Alexander, 2005; Keating et al, 2007; Smith et al, 2003). Tali effetti positivi, ovviamente, non derivano dalla semplice vicinanza; è necessario, infatti, che l’esperienza venga valutata positivamente (Levy et al, 1995);
- *la prossimità e la frequenza dei contatti*: come già anticipato, l’esperienza da sola non è sufficiente; sono determinanti anche il numero di contatti e la qualità perché condizionano le relazioni e la possibilità di sentirsi parte di una stessa organizzazione (Negri, Briante, 2007: 260). Inoltre, la cooperazione tra lavoratori disabili e non, aumenta l’empatia e riduce l’ansia. Tutto questo è possibile grazie alla mediazione data dalla percezione di un’identità comune che contribuisce anche a ridurre il favoritismo, implicito, per l’*ingroup* dei normodotati (Vezzali et al, 2009).

Quindi, da un lato i contatti possono migliorare la percezione rispetto alla persona disabile stessa e, dall’altro, aumentano le sue possibilità di essere inclusa e di appartenere all’organizzazione.

2.2.5.2 *Le caratteristiche demografiche*

Le caratteristiche demografiche degli osservatori hanno un ruolo importante, anche se i risultati che emergono dalla letteratura sono controversi. Questa categoria include gli aspetti legati al genere,

all'età e al titolo di studio dei datori di lavoro e dei colleghi. A tal proposito, il senso comune ritiene, per esempio, che coloro che sono in possesso di un'istruzione più elevata, siano anche maggiormente disposti verso le persone disabili (Stone, Colella, 1996). In realtà, gli studi individuano, come unico fattore determinante, il genere. Infatti, le donne sembrano essere più sensibili e disponibili a costruire una relazione positiva (Berry, Meyer, 1996). Gli uomini, invece, manifestano più disagio e maggiori difficoltà relazionali (Stone e Colella, 1998). L'età e il livello di istruzione, infine, non risultano essere variabili significative (Berry, Meyer, 1996).

Riassumendo, quindi, gli attributi dei datori di lavoro sono legati in parte alle caratteristiche anagrafiche e, in parte, alle esperienze che gli osservatori vivono (fig. 48):

caratteristiche demografiche	esperienze precedenti con la disabilità	prossimità
• genere: le donne sono più disponibili; • gli uomini sono più a disagio	• nessuna esperienza porta ad atteggiamenti di chiusura; • esperienze positive migliorano le relazioni	• qualità e numero di contatti

Figura 48- Attributi dei datori di lavoro

L'importanza che possono avere le esperienze passate e i contatti ci mostra la presenza di un margine che rende possibile ipotizzare la costruzione e realizzazione di esperienze positive.

Tutti questi elementi, poi, condizionano le reazioni e gli atteggiamenti degli osservatori che, nello specifico, sono:

- la costruzione di stereotipi e pregiudizi;
- gli stati affettivi e le aspettative.

2.2.6 Le reazioni psicologiche: la categorizzazione, gli stereotipi, gli stati affettivi e le aspettative

I fattori descritti in precedenza, quindi, influenzano poi il modo in cui i colleghi e i supervisori percepiscono le persone disabili e determinano i processi psicologici e affettivi, come ad esempio la categorizzazione dei lavoratori. Tali percezioni, spesso, pur non essendo del tutto esatte,

influenzano il trattamento dei dipendenti; spiegare tali processi può facilitare la comprensione delle diverse variabili presenti nel modello (Stone e Colella, 1996: 354):

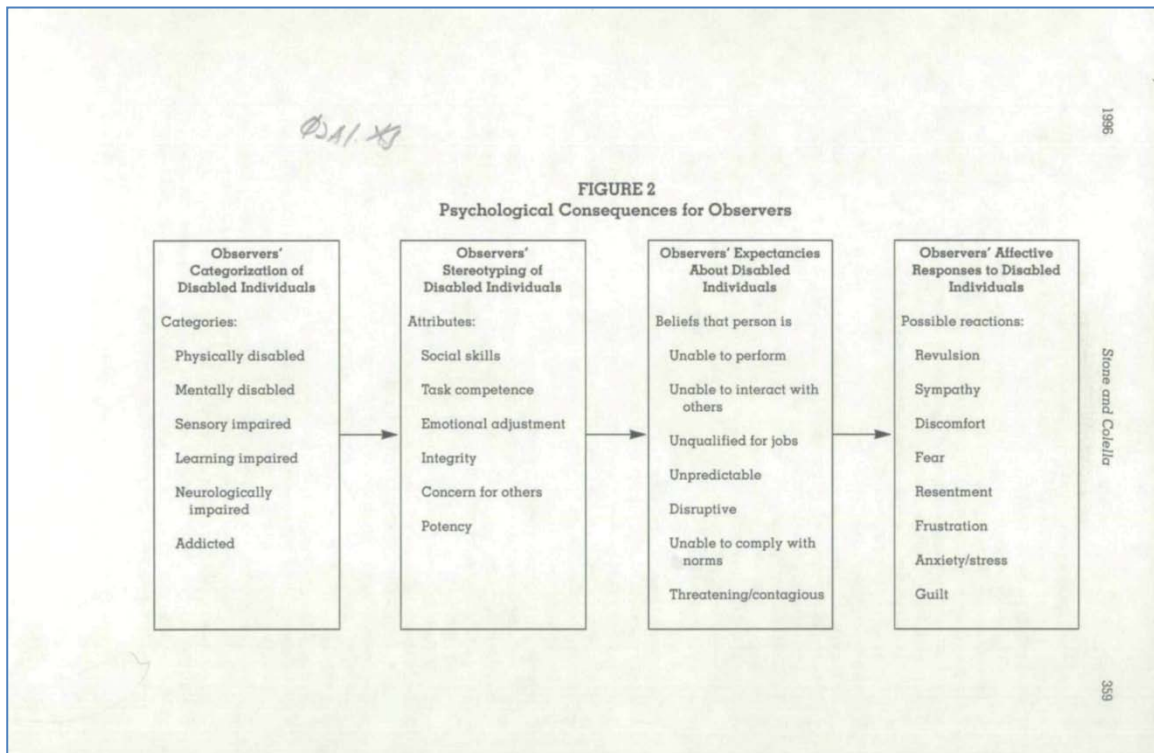


Figura 49- Il processo di categorizzazione (Stone, Colella, 1996: 356)

Anche in questo caso, prenderemo in considerazione i fattori in modo isolato ma, nella realtà, sono strettamente interconnessi.

2.2.6.1 I processi di categorizzazione

Ci sono molti autori, da Goffman in poi, che hanno approfondito la dimensione della stigmatizzazione e la sua influenza sugli atteggiamenti quotidiani all'interno delle organizzazioni. Siffatti studi, che traggono ispirazione dalla teoria della cognizione sociale, si interrogano sul modo in cui le informazioni sulle persone sono memorizzate, organizzate e trasformate, anche nel caso dei lavoratori disabili (Stone et al, 1992: 391). Ad esempio, abbiamo visto che gli osservatori, in modo automatico, categorizzano gli individui in base a diversi sottotipi di disabilità (principalmente fisica o mentale), quindi utilizzano gli stereotipi associati a tale categoria specifica anche per e definire la persona disabile stessa, le sue caratteristiche e le sue abilità. Gli stereotipi, quindi, diventano la base

per lo sviluppo di credenze anticipatrici rispetto alla persona disabile e orientano, di conseguenza, le reazioni affettive legate alla possibilità di lavorare con lui. Inoltre, come già descritto in precedenza, la natura del lavoro e il sistema delle ricompense influenzano l'interazione tra le persone e, di conseguenza, i risultati attesi (come per esempio la possibilità di aumentare in futuro i carichi di lavoro oppure di modificare gli orari).

Una conseguenza del processo di categorizzazione è la stereotipizzazione delle persone disabili: in pratica si generano delle informazioni aggiuntive sulla base di attributi ritenuti tipici (stereotipi) di una precisa categoria. Si tratta di credenze, solitamente negative, e non sempre fondate che, però, influenzano le impressioni iniziali e condizionano la permanenza del lavoratore nell'organizzazione (Stone, Colella, 1996: 373).

Tutto questo meccanismo, ben evidente già nella fase di selezione, si ripropone puntualmente anche quando il disabile è assunto all'interno dell'organizzazione. Ciò significa che neanche la presenza fisica del dipendente in azienda, è sufficiente a mettere in discussione gli stereotipi che si mantengono al centro dell'esperienza lavorativa.

Il peso delle credenze circa le persone disabili e le loro possibilità di portare a termine i compiti richiesti, è ben evidente anche nelle esperienze quotidiane ed è legato all'immaginario comune. Ad esempio, i luoghi comuni, prevedono che i soggetti affetti da tetraparesi, siano necessariamente bisognosi di aiuto e, quindi, non in grado di svolgere qualsiasi mansione in autonomia. Allo stesso modo, è diffusa l'idea che chi ha subito un'amputazione sia triste e, quindi, in difficoltà ad interagire con i colleghi o i clienti. Queste diverse opinioni possono essere riassunte nel pregiudizio diffuso che le persone disabili siano incapaci di lavorare o comunque meno produttive (Gilbride et al, 2003: 78). Le aspettative hanno ripercussioni non solo sulle capacità di portare a termine i compiti, ma anche sulle possibilità di rimanere all'interno dell'organizzazione. Le principali attese riguardano:

- *gli aspetti individuali*: le capacità della persona, l'interferenza della patologia e l'abilità dell'organizzazione di individuare gli accomodamenti necessari e di sostenerne i costi (Ren et al, 2008: 119);
- *la sfera professionale*: le conoscenze e le abilità rispetto al lavoro; la socializzazione e le capacità di entrare in relazione con i colleghi e di gestire le emozioni nel luogo di lavoro; la flessibilità e la capacità di apprendere nuove mansioni;
- *il benessere*: l'affidabilità e la serenità quando è al lavoro; la motivazione, la soddisfazione e gli sforzi compiuti per offrire il massimo contributo (Millington et al, 1997: 120);

- *la dimensione economica*: le percezioni circa l'impatto sulla produttività e sulle performance e lavoratori (Want, 2006), sui risultati economici ipotizzati (Kotter, Heskett, 1992), sul tasso di turnover e sui costi di gestione delle risorse umane (Sheridan, 1992).

Queste aspettative sono influenzate dal grado di vicinanza e dalla percezione che quel rapporto possa essere strumentale ad ottenere risultati positivi. Siffatte attese influenzano, poi, le reazioni affettive e, di conseguenza, il trattamento delle persone disabili in termini di valutazione dell'idoneità, assegnazione del posto di lavoro, condivisione delle informazioni e partecipazione alle attività sociali (Stone, Colella, 1996: 358);

L'ultimo elemento del modello, infine, sono le risposte affettive nei confronti delle persone disabili. Quando gli osservatori sono incerti nella relazione, i sentimenti più diffusi sono l'imbarazzo, il disagio e l'ambivalenza.

Tendenzialmente, quindi, le reazioni sono negative; ad esempio, ci può essere ansia provocata dall'aspetto fisico o dalla minaccia per la propria persona. In uno studio sperimentale, è stato chiesto ai datori di lavoro di immaginare nove situazioni diverse (come per esempio una festa, un incontro di formazione, o una cena) in cui era presente una persona disabile ed è risultato che l'ansia e l'ostilità sono stati citati come i sentimenti più diffusi. Inoltre, gli intervistati hanno dichiarato di sentirsi responsabili di ciò che può succedere alle persone disabili e, questo, conduce alla volontà di abbandonare la situazione a causa dell'alto livello di disagio (O Berry, Meyer, 1995). Riassumendo, quindi, gli elementi scaturigine delle reazioni psicologiche degli osservatori nei confronti delle persone disabili sono (fig. 50):

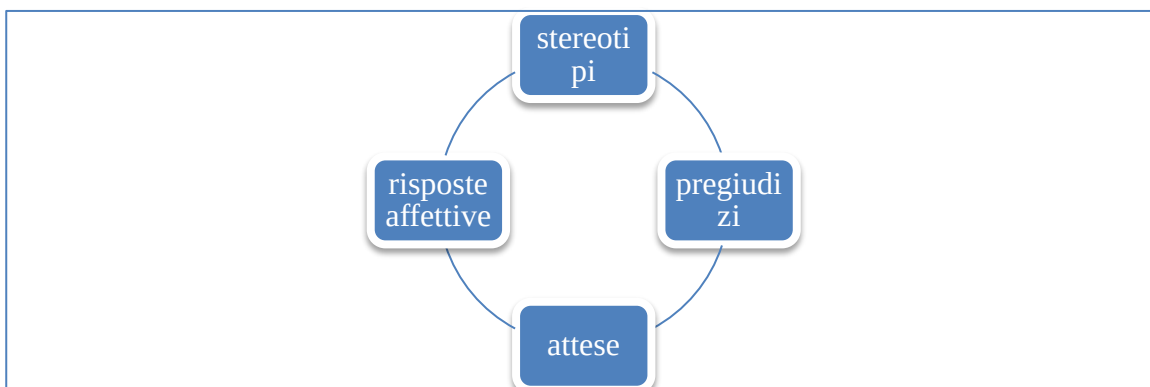


Figura 50 - Reazioni dei datori di lavoro

2.2.6.2 L'influenza degli atteggiamenti

Gli atteggiamenti dei datori di lavoro e dei colleghi hanno, quindi, un profondo impatto sulle esperienze lavorative delle persone disabili perché:

- influiscono sulla socializzazione e possono limitare le possibilità di essere accettati nell'organizzazione;
- sono i migliori predittori delle intenzioni comportamentali, per cui riescono a dare un'idea di ciò che potrà succedere all'interno dell'organizzazione;
- condizionano le performance lavorative, le possibilità di formazione e le possibilità di ottenere avanzamenti di carriera (Shur et al, 2005: 10).

Proprio per l'importanza che rivestono nell'esperienza lavorativa, può essere utile conoscerli in anticipo per individuare le circostanze più critiche, quelle in cui le persone disabili possono incontrare maggiore resistenza, conoscere le preoccupazioni dei datori di lavoro e, di conseguenza, progettare azioni per favorire il loro coinvolgimento (Santilli, 2012: 2).

La ricerca ha affrontato questa tematica da diverse prospettive:

- quelle che si sono basate sull'utilizzo di metodologie quantitative (tipicamente questionari);
- le indagini qualitative che si sono poste l'obiettivo, invece, di raccogliere l'esperienza in profondità.

Per quel che concerne il primo, e più diffuso, campo di studi, quello quantitativo, sono diversi gli strumenti che mirano a misurare in modo diretto, oppure indiretto, gli atteggiamenti. In particolare, esistono una serie di questionari che si focalizzano su alcuni specifici elementi come, per esempio, le percezioni di somiglianza tra lavoratori disabili e non. A seguire abbiamo riassunto i principali:

- *ADA Information Suvery*: nasce per misurare gli atteggiamenti verso la normativa americana che tutela le persone con disabilità e promuove l'obbligo di impiego per le aziende. E' articolato in una serie di domande a scelta multipla riguardo ai principi legislativi e, la conoscenza delle leggi, è considerata sintomo di atteggiamenti positivi (Clarke, Clewe, 2000);
- *EAQ*: è finalizzato a rilevare i livelli di preoccupazione dei datori di lavoro nella misura in cui si trovano nella condizione di dover assumere un candidato con disabilità (Diska, Sally Rogers, 1996);

- *Attitudes Towards the employability of persons with severe disabilities scales*: indaga gli atteggiamenti dei datori di lavoro relativamente all'appropriatezza di un lavoro competitivo per le persone con disabilità e gli svantaggi possibili per i colleghi (Schmelkin, Berkell, 1989);
- *Scale of employer attitudes toward workers with disabilities*: valuta gli atteggiamenti in base alla somiglianza (o differenza) percepita tra le persone, con e senza disabilità. Ovviamente, il punteggio relativo alla percezione di differenza è considerato un indicatore della presenza di atteggiamenti negativi (Yuker et al, 1966);
- *Employment Expectation Questionnaire*: gli item sono costruiti attorno ad alcune abilità che il dipendente può sviluppare grazie al lavoro: le principali sono il *coping* sociale ed emozionale, la capacità di adattarsi a nuove mansioni e, infine, la motivazione e la soddisfazione lavorativa (Millington et al, 2000);
- *Employment Open Scale*: è un'intervista strutturata volta ad evidenziare la disponibilità ad assumere persone con disabilità e a sviluppare una cultura organizzativa caratterizzata da procedure e pratiche che possono incrementare le possibilità di inclusione lavorativa. Le risposte, poi, vengono categorizzate come affermazioni che indicano una cultura organizzativa aperta, neutra oppure chiusa (Gilbride et al, 2006);
- *Disability Attitudes Implicit Association Test*: è una misura implicita che vuole rilevare gli atteggiamenti latenti dei professionisti di un particolare settore (medico-riabilitativo) nei confronti delle persone con disabilità. Ha l'obiettivo di far conoscere ai professionisti che si occupano di riabilitazione i loro stereotipi, misurando quanto rapidamente classificano gli stimoli rappresentanti gruppi, parole o immagini in categorie super-ordinate (come potrebbero essere positivo o negativo) (Pruett, Chan, 2006).

Una seconda modalità per poter misurare gli atteggiamenti, come anticipato in precedenza, è quella indiretta. In questo caso sono previste quattro possibilità in cui le persone selezionate possono essere:

- totalmente ignare dell'indagine;
- informate della ricerca, ma non degli elementi che saranno presi in esame;
- deliberatamente ingannate circa lo scopo delle attività di raccolta dei dati;

- informate del fatto che verranno effettuate delle valutazioni ma senza che siano previste delle specifiche azioni per raccogliere i dati (Santilli, Ginevra, 2012: 3).

Oltre agli studi quantitativi, c'è un secondo filone di studi che fa riferimento, invece, alla ricerca qualitativa che raccoglie gli atteggiamenti dei datori di lavoro soprattutto attraverso *focus group* e interviste. In questo caso, non ci sono questionari da compilare già prestabiliti però, dalla rassegna delle ricerche, è possibile identificare alcuni strumenti e indicazioni metodologiche:

- l'analisi, attraverso i *focus group*, di alcune tematiche ritenute particolarmente significative: per esempio il ruolo delle agenzie per l'impiego, la persistenza di giudizi da parte dei manager, la mancanza di opportunità di promozione, il rapporto tra costi e benefici che provengono da queste assunzioni (Hernandez et al., 2008: 159).
- la scelta, sempre utilizzando lo stesso strumento, di valutare gli atteggiamenti dei manager di un particolare settore di attività (Houterville, Kalargyrou, 2011: 44).

La ricerca qualitativa, oltre che indagare gli atteggiamenti, prova anche a capire come possono essere modificati; la formazione sembra essere il fattore di cambiamento determinante, (Houterville, Kalargyrou, 2011: 44) insieme alla volontà di enfatizzare gli atteggiamenti positivi verso le persone disabili nei documenti aziendali (Groschl, 2007: 684).

Anche nel campo di studi qualitativi, alcune ricerche hanno indagato gli atteggiamenti in modo indiretto. Questo è stato possibile chiedendo ai responsabili delle organizzazioni di dichiarare i loro atteggiamenti, in ipotetici studi di caso oppure chiedendo di "mettersi nei panni" di altri imprenditori. Tali tecniche sono interessanti perché consentono di far emergere il processo decisionale, senza però violare la riservatezza dei datori di lavoro (Corden, Thornton, 1995: 4).

La ricerca che ha analizzato gli atteggiamenti può essere quindi sintetizzata sottolineando la complementarità tra la dimensione quantitativa e quella qualitativa (fig. 51):

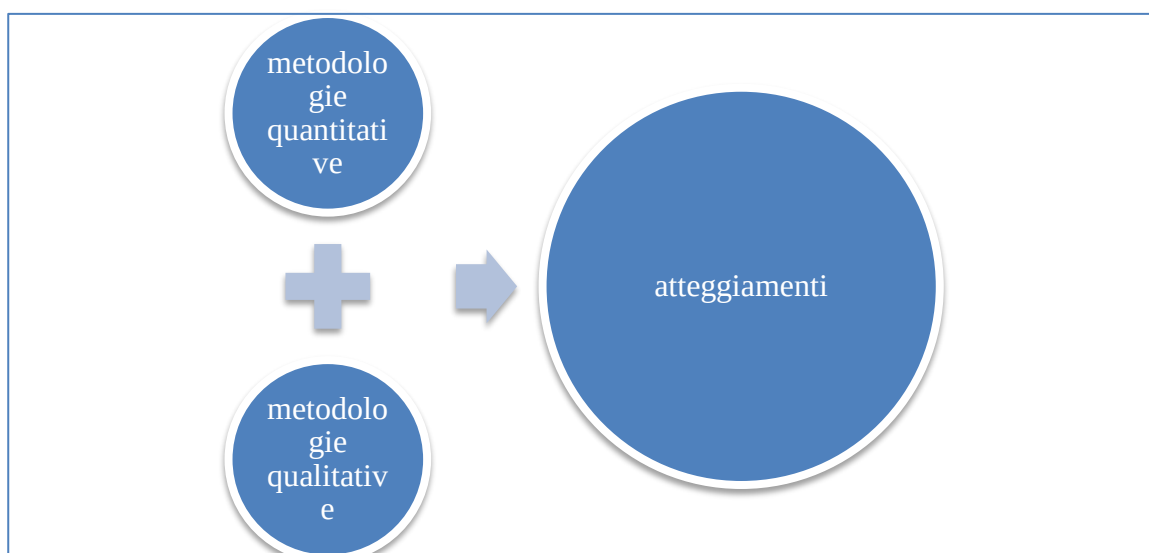


Figura 51- Studiare gli atteggiamenti

Al termine della presentazione del modello di Stone e Colella possiamo sintetizzare gli elementi che, secondo i due autori, determinano il trattamento delle persone con disabilità nel modo seguente (fig. 52):

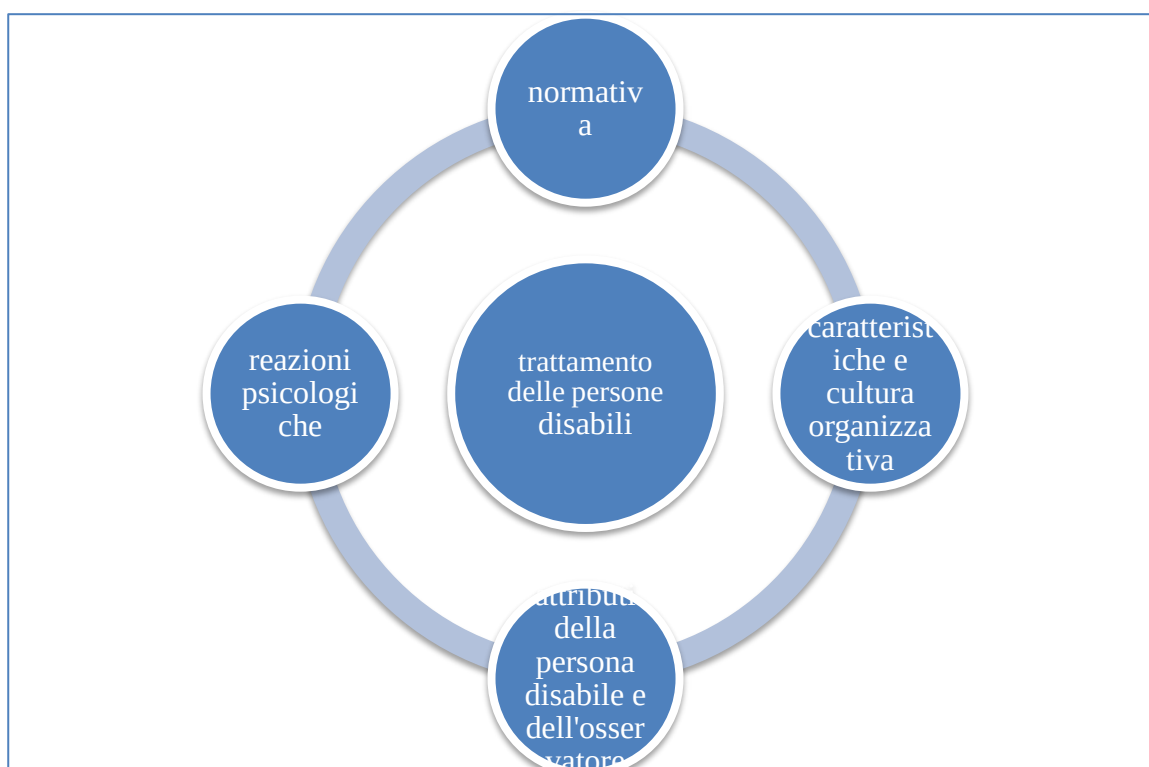


Figura 52- Elementi che determinano il trattamento delle persone disabili secondo Stone e Colella

I due ricercatori, pur avendo preferito non includere il punto di vista delle persone disabili, hanno sottolineato che queste non rimangono spettatrici passive. Al contrario, reagiscono in una varietà di modi e utilizzando diverse strategie per modificare:

- le aspettative e gli stati affettivi altrui;
- i fattori ambientali e organizzativi (come per esempio i sistemi giuridici, le norme sociali, le politiche organizzative e le pratiche).

Questi due elementi, a loro volta, vanno ad incidere, nuovamente, sulle caratteristiche organizzative e quelle personali degli attori coinvolti (Stone e Colella, 1996: 360).

La percezione di equità è uno dei fattori determinati della risposta dei dipendenti, mentre l'ingiustizia, ovviamente, porta a risentimento, rabbia, frustrazione, rifiuto e delusione.

I lavoratori disabili, quando non si sentono trattati giustamente, possono:

- ricorrere a strategie legali per tentare di modificare gli stati affettivi e le risposte emotive negli altri;
- nascondere le loro condizioni al fine di evitare gli atteggiamenti negativi e il rifiuto sociale vissuti quando una disabilità è evidente;
- fare pressioni per modificare le politiche e le pratiche organizzative e promuovere il cambiamento (Stone, Colella, 1996: 378).

Una seconda serie di strategie, invece, può essere messa in atto per proteggere o cambiare il sé dei soggetti disabili stessi e, questo, può avere ripercussioni sulla loro autostima. In questo caso, possono:

- attribuire gli esiti e le valutazioni negative ai pregiudizi, o alle discriminazioni, più che ai loro problemi. Questi comportamenti possono avere alcuni vantaggi, ma anche dei costi, sia per gli individui, che per l'organizzazione;
- rispondere alle reazioni negative cercando di correggere le proprie limitazioni; questo, tra l'altro, è possibile in alcuni casi, grazie per esempio alla chirurgia estetica, ma non in altri;
- sforzarsi di rendere più positiva la sua categoria di appartenenza, cercando di evidenziare le capacità, piuttosto che la disabilità (Stone, Colella, 1996: 376).

Le strategie messe in atto dai lavoratori possono essere quindi suddivise in due grandi categorie; la prima volta a modificare l'organizzazione e, la seconda, che li spinge a modificare se stessi (fig. 53):

Cambiare l'organizzazione	cambiare se stessi
• ricorrere a strategie legali; • nascondere la propria condizione • far pressione per modificare le politiche e pratiche organizzative	• attribuire gli esiti e le valutazioni negative ai pregiudizi; • rispondere correggendo le proprie limitazioni; • sforzarsi di rendere più positiva la propria categoria

Figura 53- Le reazioni dei lavoratori

Dopo aver ricostruito il quadro concettuale relativo al percorso di selezione, e analizzato trattamento delle persone disabili all'interno delle organizzazioni, ci rimangono da presentare le possibilità di ottenere avanzamento di carriera.

Questo è il compito che si è assunto, sempre nel 1997, Stone, il suo modello chiuderà questo capitolo.

2.3“Advancement opportunities”: il modello di avanzamento di carriera di Jones

Il quadro che i modelli ci propongono, si chiude con l'analisi di Stone, relativa alle opportunità di carriera che possono essere a loro offerte.

La carriera è la combinazione di fattori individuali, come la motivazione e il capitale umano, e l'importante ruolo di supporto che può essere offerto dagli altri membri dell'organizzazione.

Studiare le possibilità di carriera per le persone disabili è utile per:

- dare voce ai gruppi che sono ai margini delle organizzazioni e scoprire informazioni, più in generale, sulle esperienze nel luogo di lavoro (Prasad et al, 2007: 7);
- evidenziare le barriere al tentativo, da parte dei responsabili delle risorse umane, di creare ambienti inclusivi (Kulkarni; 2012: 141). ;

- mostrare che la valutazione delle persone disabili è, troppo spesso, poco accurata; vengono considerate meno capaci anche quando, in realtà, sono i selezionatori a non riuscire a relazionarsi con loro;
- indagare quanto le persone disabili possono decidere l'orientamento della propria carriera e quanto, invece, sono costrette ad adeguarsi alle scelte compiute da altri. Questo, consente di superare la visione della disabilità legata solo alla menomazione, senza considerare la possibilità che il soggetto possa compiere scelte adeguate (Soresi et al, 2008).

Lo studio delle possibilità di carriera, quindi, è importante sia per il soggetto che per l'organizzazione (fig. 54):

per l'organizzazione	per le persone disabili
• dare voce ai gruppi che sono ai margini delle organizzazioni; • evidenziare le barriere allo sviluppo di ambienti inclusivi; • mostrare il ritardo nella corretta valutazione delle persone disabili	• evidenziare quali opportunità hanno • quali margini di decisione sono concessi loro; • quanto devono adeguarsi

Figura 54- Importanza dello studio della carriera

Il modello si focalizza sugli ostacoli che impediscono le opportunità di avanzamento di carriera per le persone disabili e li divide in due grandi categorie:

- caratteristiche personali dei lavoratori;
- caratteristiche dell'organizzazione.

La maggior parte di questi elementi è già emersa nelle fasi precedenti; semplicemente, sembrano assumere un peso nuovo, quando si presentano delle possibilità di ottenere delle posizioni più prestigiose. Questo testimonia che l'ingresso nell'azienda non è, di per sé, sufficiente a favorire la positiva permanenza dei dipendenti. I diversi aspetti che prenderemo in considerazione in questo capitolo possono essere così sintetizzati (fig. 55):



Figura 55- Fattori che impediscono l'avanzamento di carriera secondo Stone

Il modello si chiude con l'esortazione, da parte dell'autore, a modificare la prospettiva, cercando di individuare, oltre alle difficoltà che ostacolano le opportunità di carriera, anche le potenziali strategie utili a superarle. Questo invito è stato raccolto da alcuni ricercatori che, dopo aver completato il quadro delle possibili barriere alle possibilità di carriera, sottolineano anche le strategie che possono essere messe in essere, per poterle ridurre.

Il primo blocco di barriere, quello che riguarda le caratteristiche personali, può essere così riassunto:

- natura della disabilità;
- stereotipi e stigma;
- atteggiamenti di auto- limitazione.

Procederemo ora analizzando le varie componenti separatamente, tenendo presente che il modello si innesta su quelli precedenti e li conclude, compiendone una sintesi. In pratica, ci offre la possibilità di rileggere tutti gli elementi che abbiamo descritto sino ad ora, mettendone in evidenza le

conseguenze a lungo termine all'interno dell'organizzazione. Inoltre, ed è questa la novità di quest'ultima proposta, aggiunge il punto di vista dei lavoratori stessi che, fino a questo momento, è rimasto ai margini della nostra analisi.

2.3.1 La natura della disabilità

La disabilità influisce sia sulle possibilità di portare a termine i compiti che sulle possibilità di riconoscimento del lavoratore.

2.3.1.1 L'incidenza della patologia

Uno studio condotto con alcuni dipendenti affetti da schizofrenia, per esempio, mostra la presenza di sintomi negativi legati alla patologia, oltre che impedimenti cognitivi che possono influenzare le loro capacità lavorative (Gioia, 2005: 321). Allo stesso modo, anche se a causa di motivazioni diverse, risulta difficoltoso ottenere un avanzamento di carriera per coloro che sono colpiti da patologie croniche. Qui, le problematiche sono legate alle difficoltà di far incontrare i bisogni specifiche con le politiche aziendali. Queste ultime, infatti, sono progettate per gestire malattie che si riducono a pochi giorni; le traiettorie delle malattie croniche, invece, oltre che essere sempre presenti, sono spesso anche in peggioramento (Beatty, 2012: 94).

2.3.1.2 L'individuazione di un gruppo omogeneo

In secondo luogo, abbiamo notato come questi individui siano visti come un gruppo "diverso" all'interno della popolazione. L'attribuzione di uno status con delle caratteristiche ben definite, e distinguibili, li conduce ad essere categorizzati in modo da vedere penalizzata la propria singola identità. Questo rende più complicato il tentativo di eliminare i pregiudizi che accompagnano il lavoratore sin dal suo ingresso in azienda e, abbiamo visto, rimangono anche nel tempo.

La natura della disabilità, quindi, influisce in diversi modi sulle opportunità di carriera:

- limita le abilità a svolgere certi compiti e richiede diverse tipologie di accomodamenti che l'organizzazione non è sempre in grado di garantire (Jones, 1997: 58);
- condiziona la desiderabilità dei dipendenti (le patologie mentali, così come la dipendenza, rendono gli individui meno desiderabili (Jones, Stone, 1995).

Riassumendo, quindi, la natura della disabilità, ha due differenti tipologie di ripercussioni, che possono essere sintetizzate nello schema seguente:

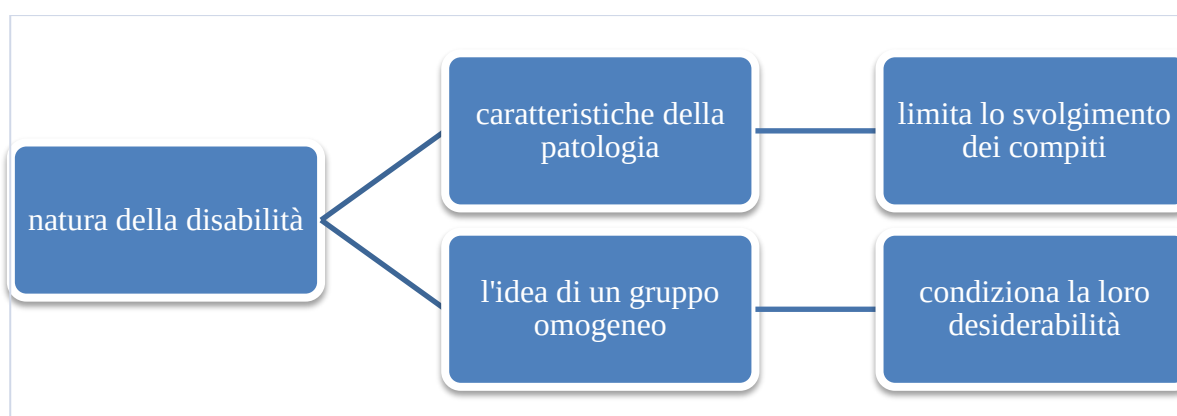


Figura- 56 Incidenza della natura della disabilità

2.3.2 Stereotipi e stigma

Anche il processo di stigmatizzazione è stato già ampiamente descritto in precedenza: alle persone disabili vengono assegnati una serie di attributi, solo per l'appartenenza ad un determinato gruppo. Questo, ovviamente, porta ad avere meno possibilità di ottenere delle promozioni (Heilman, 1983: 2711). Gli stereotipi possono essere sia legati al contesto dell'organizzazione, che esterni.

2.3.2.1 Gli stereotipi interni all'organizzazione

Quando si tratta di definire le possibilità di ottenere avanzamenti di carriera, i principali stereotipi e pregiudizi riguardano:

- le aspettative negative sulle performance e sulle abilità ma anche su aspetti legati alle aspirazioni personali dei lavoratori (Braddock, Bachelder ,1994);
- le perplessità circa la loro produttività: i datori di lavoro non sono entusiasti di assumere i lavoratori disabili, per cui non è ipotizzabile che li selezionino per ottenere avanzamenti di carriera;
- i miti circa la loro dipendenza dai colleghi o la lentezza nell'apprendere nuovi compiti (Chan et al, 2010: 413).

Lo stigma gioca un ruolo essenziale soprattutto tra coloro che assumono i lavoratori disabili per paura di avere problemi normativi piuttosto che per la convinzione che sia una scelta corretta (Schur et al, 2004: 675).

A questi aspetti, più direttamente connessi all'organizzazione, se ne aggiungono altri, che sono ad essa esterni, ma che hanno poi delle ripercussioni.

2.3.2.2 Gli stereotipi esterni all'organizzazione

In questa seconda serie di elementi rientrano tutti i pregiudizi di coloro che, pur non essendo direttamente dentro l'organizzazione, finiscono per avere influenzare sull'esperienza lavorativa. In particolare, in questa direzione, sembra essere determinante il ruolo dei familiari, che:

- sono convinti che, il lavoro in un ambiente competitivo, sia troppo impegnativo per il loro familiare disabile;
- ritengono che sia meglio affidarsi agli eventuali sussidi governativi, piuttosto che rischiare di intraprendere un'esperienza che potrebbe forse essere negativa;
- considerano l'avanzamento di carriera come un momento destabilizzante che è meglio evitare (Gioia, 2005: 321).

Anche rispetto agli stereotipi, è possibile proporre una sintesi, mostrata di seguito (fig. 57):



Figura 57- L'influenza di stereotipi e stigma

2.3.3 Atteggiamenti di auto-limitazione

Questo elemento, invece, non è stato discusso in precedenza, per via della scelta degli autori di non includere anche l'opinione dei lavoratori. Abbiamo però visto che hanno delle aspettative (che non vengono poi sempre attese) e, soprattutto, che le esperienze che vivono condizionano le loro risposte.

Gli atteggiamenti di auto-limitazione possono essere ricondotti a due grandi ordini di ragioni interdipendenti:

- aspettative disattese nei lavoratori;
- sensazione di scarsa auto-efficacia.

2.3.3.1 Aspettative disattese

Abbiamo accennato in precedenza ai vissuti negativi che accompagnano l'esperienza professionale dei lavoratori disabili. Questo, però, non significa che non abbiano delle aspettative e dei desideri. Infatti, uno studio che ha coinvolto 120 dipendenti disabili, a cui è stato somministrato il questionario "*My Future Preference*", ha rilevato che hanno delle attese specifiche rispetto al lavoro che vorrebbero fare. Infatti, hanno dichiarato di preferire le occupazioni nei settori tradizionali (come per esempio quello sociale e artistico) mentre l'indirizzo meno scelto è quello dell'auto-imprenditorialità.

Inoltre, la stessa indagine ha analizzato l'importanza degli aspetti soggettivi come gli interessi e le convinzioni di auto-efficacia che condizionano, poi, lo sviluppo delle possibilità di carriera di tutti i lavoratori, compresi quelli disabili (Nota et al, 2010: 258).

2.3.3.2 Le sensazioni negative

Nonostante le preferenze siano spesso chiare, i dipendenti disabili, talvolta, possono scegliere liberamente di rifiutare proposte lavorative. Questo può succedere, come dichiarato da lavoratori affetti da disturbi d'ansia, quando ritengono che la disabilità impedisca di avere prospettive di carriera per via delle restrizioni al lavoro che impone (Waghorn et al, 2003: 63). I sentimenti che conducono all'auto limitazione, però, derivano spesso anche da anni di trattamenti discriminanti che vengono interiorizzati fino a diventare parte del lavoratore stesso.

Il ruolo degli atteggiamenti di auto-limitazione è importante perché:

- riduce le aspirazioni dei lavoratori e influenza sia i risultati lavorativi che la vita più in generale (Moore et al, 2011: 683);
- il lavoro può diventare momento di conferma di concetti negativi già esistenti (Jones, 1996: 61-62);
- quando i lavoratori non hanno possibilità di mantenere un'occupazione per periodi lunghi sono scoraggiati (Lundstrom et al, 2011: 430).

Gli atteggiamenti di auto-limitazione, dunque, derivano sia da convinzioni e sentimenti personali dei lavoratori che dalle esperienze che vivono quotidianamente (fig. 58):



Figura 58 - Conseguenze degli atteggiamenti di auto-limitazione

Sino a questo punto, quindi, abbiamo messo in risalto l'aspetto individuale ma ci sono, anche, una serie di fattori che dipendono, però, più dalle dinamiche che si sviluppano all'interno dell'ambiente organizzativo. Il punto di partenza, per analizzare questa seconda serie di elementi è la convinzione, diffusa, che l'incontro tra lavoratore e azienda possa avere solamente un esito negativo.

Da questo atteggiamento iniziale, derivano poi una serie di altre componenti:

- lo status di diverso e l'esclusione dal gruppo;
- La mancanza di modelli, azioni di *mentoring* e *feedback* critici.

Questi due elementi, che ora prenderemo in considerazione singolarmente, sono importanti perché fanno riferimento a due differenti piani dell'organizzazione. Infatti, mentre il primo ha a che fare con i ruoli e la posizione che il lavoratore ricopre; il secondo, fa riferimento al piano operativo, quello delle possibili interazioni con gli altri colleghi.

2.3.4 Possibilità di appartenere all'organizzazione: lo status di diverso e l'esclusione dal gruppo

In precedenza abbiamo sottolineato il rischio di esclusione che i lavoratori disabili affrontano a causa dell'accentuazione della loro diversità. Inoltre, vengono trattati come rappresentanti della loro categoria (invece che come individui) e premiati quando il loro comportamento si adatta con i ruoli stereotipati, dando vita a quello che viene definito come incapsulamento di ruolo.

Questi due aspetti hanno delle conseguenze sia sullo status che al lavoratore viene assegnato, sia sulle sue possibilità di essere considerato parte del gruppo di lavoro:

2.3.4.1 Lo status di diverso

Gli elementi che determinano lo “status di lavoratore diverso” sono:

- *la percezione di incompetenza*: non è previsto che i dipendenti disabili siano competenti e, per dimostrare le loro capacità, hanno bisogno di lavorare molto di più rispetto ai loro colleghi;
- *il mancato riconoscimento della capacità di compensazione*: non è ammissibile che un lavoratore, privato di alcune capacità, riesca invece a svilupparne altre, possibilità che invece è abbastanza diffusa per i soggetti disabili.

Quando la capacità di compensazione non viene riconosciuta ed è ipotizzato un modo standard di vivere il proprio ruolo nell’organizzazione, la persona disabile è doppiamente svantaggiata.

2.3.4.2 L’esclusione dal gruppo di lavoro

Questo meccanismo, ovviamente, rende più facile l’esclusione del dipendente dalle attività dell’organizzazione, esperienza che condivide con altri gruppi minoritari (per esempio le donne). E’ presente, e viene accentuata, la distinzione tra “*ingroup*” e “*outgroup*” che è possibile perché i supervisor (e talvolta i colleghi):

- identificano un piccolo nucleo di lavoratori simili a sé, considerati potenzialmente vincenti ed escludono gli altri. Le performance e la soddisfazione lavorativa all’interno di questo gruppo è decisamente maggiore rispetto a quelli esterni e quindi, anche l’esperienza lavorativa è migliore;
- prendono le caratteristiche conosciute delle persone disabili come se fossero una sorta di proprietà definita (l’effetto Pigmalione). Concretamente, quindi, se i datori di lavoro credono che un lavoratore sia meno dotato, lo tratteranno anche inconsciamente in modo diverso dagli altri; il lavoratore interiorizzerà tale giudizio e si comporterà di conseguenza. In questo modo, si instaura un circolo vizioso per cui il lavoratore tenderà a divenire proprio come il manager l’ha immaginato.

Riguardo alle possibilità di diventare membri effettivi dell'organizzazione, quindi, gli impedimenti sembrano essere legati fondamentalmente all'assegnazione del ruolo di "diverso", che poi porta ad un mancato riconoscimento del dipendente come parte del gruppo (fig. 59):

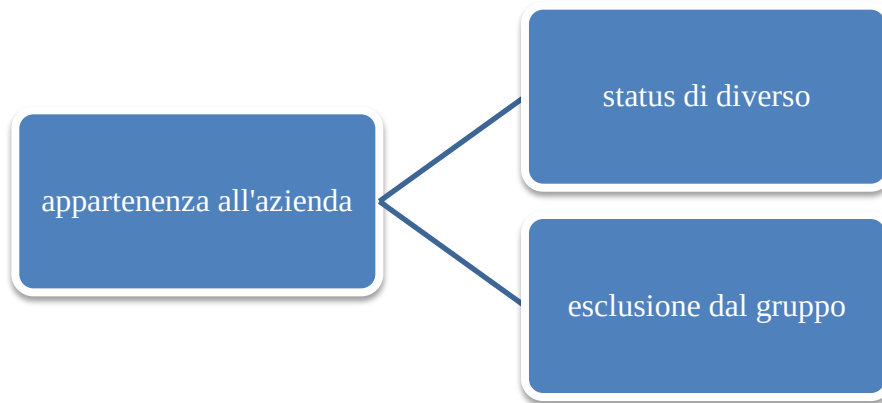


Figura 59- Barriere alla possibilità di sviluppare senso di appartenenza all'azienda

2.3.5 Possibilità di apprendere la mansione: la mancanza di modelli, azioni di mentoring e feedback critici

Quest'ultima dimensione ha a che fare più con un piano operativo, e coinvolge tutte quelle pratiche che consentono, ad un qualsiasi lavoratore, di apprendere il proprio compito e le norme vigenti all'interno dell'organizzazione.

Ciò è possibile attraverso due diverse serie di azioni:

- osservare il lavoro dei colleghi più esperti;
- ricevere feedback rispetto al proprio lavoro.

2.3.5.1 Mancanza di feedback e azioni di mentoring

Il lavoratore disabile si trova spesso a non avere modelli di riferimento e difficilmente avrà *feedback* (per via della "norma di dover essere gentili").

Quindi, riassumendo, le criticità maggiori sul piano operativo che rendono difficile l'avanzamento di carriera per le persone disabili sono:

- *la mancanza di modelli*: avere un modello di riferimento è importante perché consente di apprendere come il lavoro deve essere e offre un riferimento utile a capire quanto ci si avvicina a quello standard;
- *azioni di mentoring limitate*: il mentore è solitamente una persona che ha una grande esperienza nell'organizzazione e si occupa di aspetti legati, ad esempio, al *coaching* e costruisce una sorta di protezione per il neofita.

2.3.5.2 Carenza di feedback critici

Insieme all'osservazione dei colleghi, una seconda possibilità per apprendere a svolgere la mansione è legata alla presenza di *feedback critici*.

L'organizzazione dovrebbe capire che danneggia se stessa tutte le volte in cui esprime giudizi troppo positivi, oppure rinuncia ad offrire *feedback* anche negativi (Colella, Varma, 1997: 48).

In estrema sintesi, quindi, possiamo provare a racchiudere, nello schema seguente, le principali barriere che impediscono alle persone disabili di ottenere avanzamenti di carriera (fig. 60):



Figura 60- Barriere alle possibilità di ottenere avanzamenti di carriera

Il modello di Stone si chiude con un cambiamento di prospettiva; l'autore, infatti, propone una serie di strategie che possono favorire il superamento delle barriere e che coinvolgono tutta l'organizzazione.

2.3.6 Dalle barriere alle opportunità: come favorire le possibilità di carriera delle persone disabili

Il modello di Stone è stato ripreso da diversi autori che, sia attraverso l'utilizzo di metodologie quantitative che qualitative, hanno provato ad evidenziare le barriere che impediscono ai lavoratori disabili di ottenere avanzamenti di carriera. Accanto ai questionari, sono state utilizzate le interviste, i racconti di vita e gli studi di caso che offrono un'opportunità unica di studiare gli schemi di sviluppo possibili per le persone disabili (Lindstrom et al, 2011: 424).

I ricercatori hanno compiuto due passaggi:

- completare il quadro delle possibili barriere alle possibilità di ottenere avanzamenti di carriera;
- descrivere le possibili strategie per ridurre gli ostacoli.

2.3.6.1 Le ulteriori barriere alle possibilità di ottenere avanzamenti di carriera

Oltre agli elementi già descritti in precedenza, sono risultati significative le barriere legate:

- alla difficoltà di comprensione e di comunicazione e alla poca conoscenza degli accomodamenti che possono essere introdotti. Anche in questo caso sembra emergere la connessione tra gli elementi legati ai singoli e quelli che fanno riferimento all'organizzazione. (Punch et al, 2006: 234);
- al numero ridotto di contatti con i colleghi e alla carenza di informazioni riguardanti la persona e la sua patologia. La mancanza di informazioni risulta essere un nodo critico sin dalla fase di selezione e la situazione non sembra migliorare anche quando il lavoratore è in azienda da tempo (Fabian et al, 2009: 44).

Si tratta, per lo più, di difficoltà legate all'ambito della relazione, che possono condizionare l'esperienza sin dal suo sorgere (fig. 61):

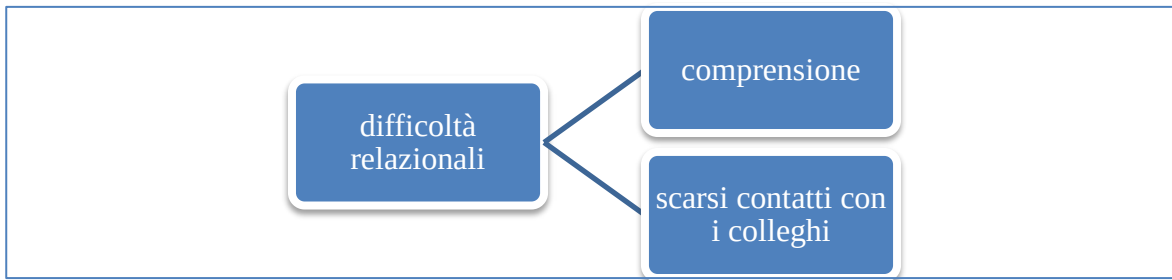


Figura 61- Ulteriori barriere alle possibilità di ottenere avanzamenti di carriera

2.3.6.2 Favorire le possibilità di ottenere avanzamenti di carriera

Il passaggio di prospettiva, conduce dalle barriere alle opportunità, consente di andare oltre i limiti dei lavoratori e delle organizzazioni, per evidenziare le loro opportunità.

Il centro di questo cambiamento è rappresentato dalla formazione, che deve coinvolgere tutti i membri dell'azienda:

- *i responsabili*: può aiutare a superare gli effetti negativi degli stereotipi e sensibilizzare alla diversità in generale, e alle questioni della disabilità nello specifico. Dovrebbe includere differenti tematiche come: la conoscenza circa le specifiche disabilità, gli accomodamenti e le strategie utili ad affrontare le preoccupazioni dei colleghi. Inoltre, dovrebbe aiutare l'azienda a strutturarsi in modo tale da favorire la connessione tra tutti i lavoratori, e a prevedere una serie di accomodamenti per consentire ai dipendenti di rimanere nell'organizzazione (Beatty, 2011: 106). Tutto questo, però, è utile solo se inserito all'interno di un programma che riguardi la diversità in generale, non solo la disabilità. Infine, i responsabili delle organizzazioni dovrebbero essere formati in modo tale da identificare le abilità dei lavoratori che possono poi essere potenziate (Sanchez et al, 2010: 449);
- *le persone disabili*: può favorire la gestione degli stereotipi legati alla propria disabilità e il controllo di alcune patologie specifiche, come le malattie croniche, o quelle giunte durante il percorso lavorativo. Può essere utile aiutare i dipendenti a stabilire aspettative realistiche e valutare in che modo la patologia può influenzare la loro carriera. A tal proposito, un'indagine che ha coinvolto un gruppo di manager portatori di una disabilità fisica ha evidenziato che l'elemento decisivo è la consapevolezza dei bisogni dei lavoratori stessi e la possibilità di fornire supporti coinvolgendo tutti i membri del gruppo di lavoro (Wilson-

Kovacs et al, 2008: 714). E' importante, poi, che sappiano mantenere comportamenti adeguati durante il lavoro e siano in grado di chiedere aiuto quando sono in difficoltà (Beatty, 2011: 106);

- *i colleghi*: l'ingresso nel mercato del lavoro delle persone disabili può talvolta essere visto come ingiusto e questi lavoratori possono essere percepiti come non adeguati per il lavoro. E' talvolta diffusa la convinzione che siano assunti sono a causa di un obbligo esistente ma non per il merito. Ancor peggio, può diffondersi la convinzione che questo arrechi anche uno svantaggio ai lavoratori che sono obbligati a lavorare di più. Troppo spesso, poi, coloro che si trovano più a stretto contatto con i dipendenti disabili, che li devono valutare e supportare, sono sprovvisti di qualsiasi strumento formativo per poterlo fare. La formazione, in questo caso, può consentire loro di comprendere le richieste, capire le reazioni e trovare delle modalità per farvi fronte (Jones, 1996: 63).

Quest'ultima sezione mostra una necessità crescente per coloro che hanno studiato la socializzazione organizzativa delle persone disabili. Descrivere gli elementi che determinano l'esperienza lavorativa non è sufficiente senza una riflessione che si sviluppi all'interno delle organizzazioni stesse. Proprio di quest'attenzione ai contesti e alle esperienze quotidiane, si occupa il secondo filone di ricerca, quello del *Disability Management*.

Questa seconda prospettiva, che andremo a descrivere nel prossimo capitolo, si occupa di studiare come si realizza, concretamente, l'incontro tra il lavoratore e l'azienda. Il focus, ora, sono le realtà concrete, e l'obiettivo è quello di individuare le strategie che possono essere attuate per rendere più positiva, la permanenza del lavoratore all'interno dell'organizzazione.

CAPITOLO 3 GESTIRE LA DISABILITA' NELLE ORGANIZZAZIONI: IL DISABILITY MANAGEMENT

Il *Disability Management* (d'ora in poi DM) è un particolare filone di studi, collocato all'interno del più ampio contesto del Diversity Management, una prospettiva che si pone l'obiettivo di gestire la diversità presente nelle organizzazioni, al fine di sviluppare un ambiente che sia favorevole a tutti i lavoratori (Roosvelt, 1991: 10).

Dare una definizione precisa ed univoca, che racchiuda tutte le diverse connotazioni che ha assunto nei diversi contesti, è un compito arduo, per diversi motivi:

- *le differenti sfumature*: la moltitudine di accezioni che il termine ha ricoperto nel corso del tempo ha generato, di conseguenza, pratiche molto differenti tra loro (Hunt, 2009: 8);
- *le legislazioni variegate*: mentre alcuni sistemi, come quello italiano, francese o tedesco, definiscono direttamente gli interventi, altri contesti si limitano ad incoraggiare le pratiche che promuovono la conservazione dei posti di lavoro per i lavoratori disabili (Shrey, Hursh, 1996: 22);
- *le culture*: le differenti tradizioni culturali hanno condizionato sia l'insorgenza che lo sviluppo del DM. Infatti, mentre negli Stati Uniti, per esempio, la maggiore iniziativa lasciata alle imprese ha favorito una maggiore responsabilizzazione e iniziativa; in paesi come l'Italia, la tradizione di welfare pubblico, ha fatto in modo che la questione fosse delegata ai servizi pubblici statali (Angeloni, 2011: 45);
- *gli orientamenti di ricerca diversi*: si sono diffusi studi focalizzati su poche e selezionate disabilità; ciò ha impedito, di fatto, la costruzione di un quadro più ampio e condiviso degli accomodamenti possibili e delle modalità per attuarli (Hogan et al, 2012: 2).

Gli elementi che hanno favorito la differenziazione delle tradizioni del DM possono essere quindi legati sia ai differenti contesti culturali che alle tradizioni di ricerca diverse, come sintetizzato nello schema seguente (fig. 62):

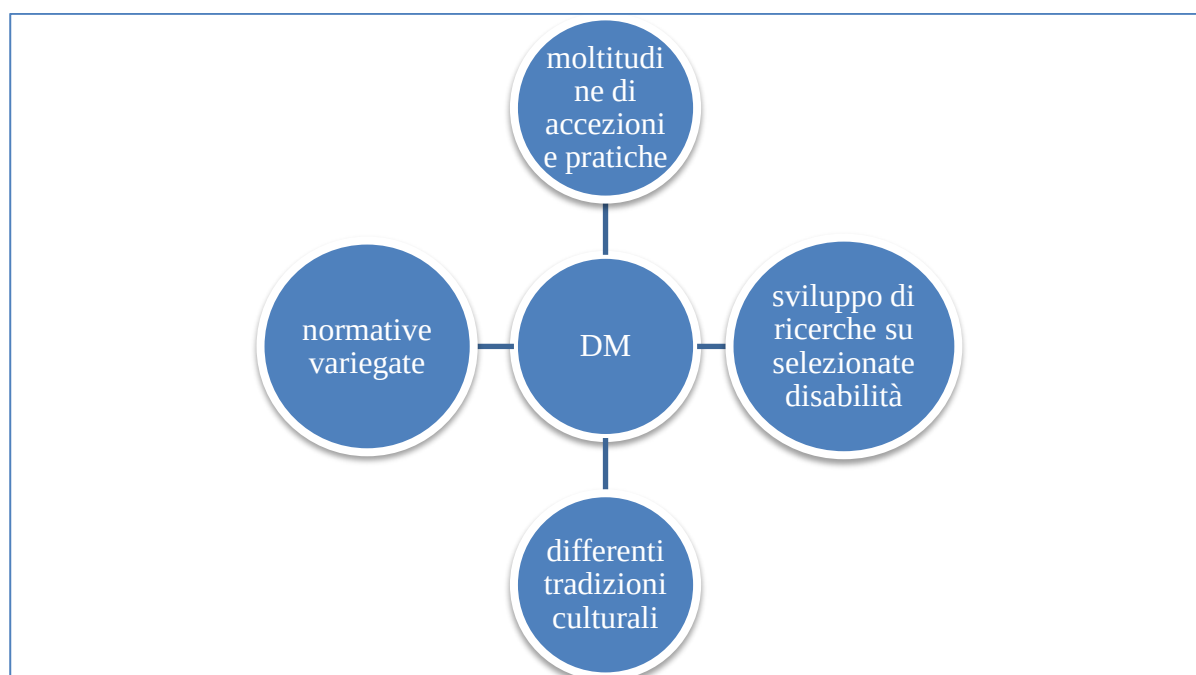


Figura 62 Elementi che differenziano le tradizioni di DM

Proprio in virtù di questa grande frammentazione, anche in questo caso presenteremo cronologicamente i contributi che, nel corso del tempo, hanno alimentato le riflessioni degli studiosi.

Il DM è nato, in origine, come un set di pratiche designate per minimizzare l'impatto della disabilità insorta durante la vita lavorativa e consentire ai lavoratori di rimanere all'interno delle organizzazioni. Con questo obiettivo si sono sviluppate una serie di ricerche legate ad alcune patologie specifiche, soprattutto riguardo alla disabilità fisica. In seguito, però, il concetto è stato esteso ad un numero maggiore di categorie di lavoratori, fino a coinvolgere anche tutti quei soggetti che erano sempre stati esclusi dal mercato del lavoro.

Questo ampliamento di prospettiva consente di vedere il DM non più solo come un insieme di strategie per fronteggiare le emergenze, ma come un processo negoziale tra i datori di lavoro e i lavoratori, che comporta l'interessamento di tutta l'organizzazione. In pratica, a questo punto, è tutto il mondo della disabilità a poter usufruire degli interventi di DM, e tutta l'organizzazione a prendervi parte. Tale nuovo orizzonte è stato enfatizzato dall'invenzione di un nuovo termine: *"Comprehensive Disability Management"* (Harder, 2005: 2).

Con questo ulteriore passaggio giungiamo, all'orientamento attuale, che permette di vedere gli interventi di DM come un progetto che, grazie al contributo di diversi attori, accompagna il

lavoratore all'interno dell'organizzazione, e che può condurre ad esiti differenti a seconda degli obiettivi che si vogliono raggiungere.

Descriveremo in questo capitolo i tre differenti passaggi evolutivi del DM, che possono essere riassunti nello schema seguente (fig. 63):

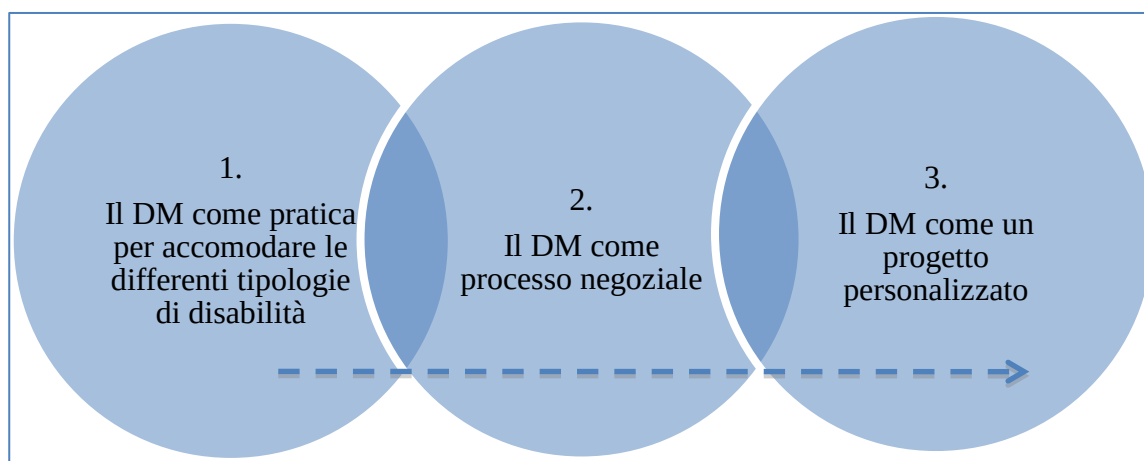


Figura 63 - L'evoluzione del DM

3.1 Il DM come procedura per accomodare i differenti tipi di disabilità

Il DM nasce come un insieme di strategie messe in atto per permettere alle persone che subiscono un infortunio, di poter riprendere la propria posizione. Le ricerche sono si focalizzano attorno a tre possibilità:

- studiare gli accomodamenti per una determinata patologia;
- evidenziare tutti i possibili cambiamenti per favorire tutti i lavoratori, indipendentemente dal loro deficit;
- valutare il rapporto costi-benefici, per poter stabilire quando un accomodamento può essere ragionevole.

I tre differenti orientamenti, hanno visto anche il coinvolgimento di differenti attori, come mostrato nello schema seguente:

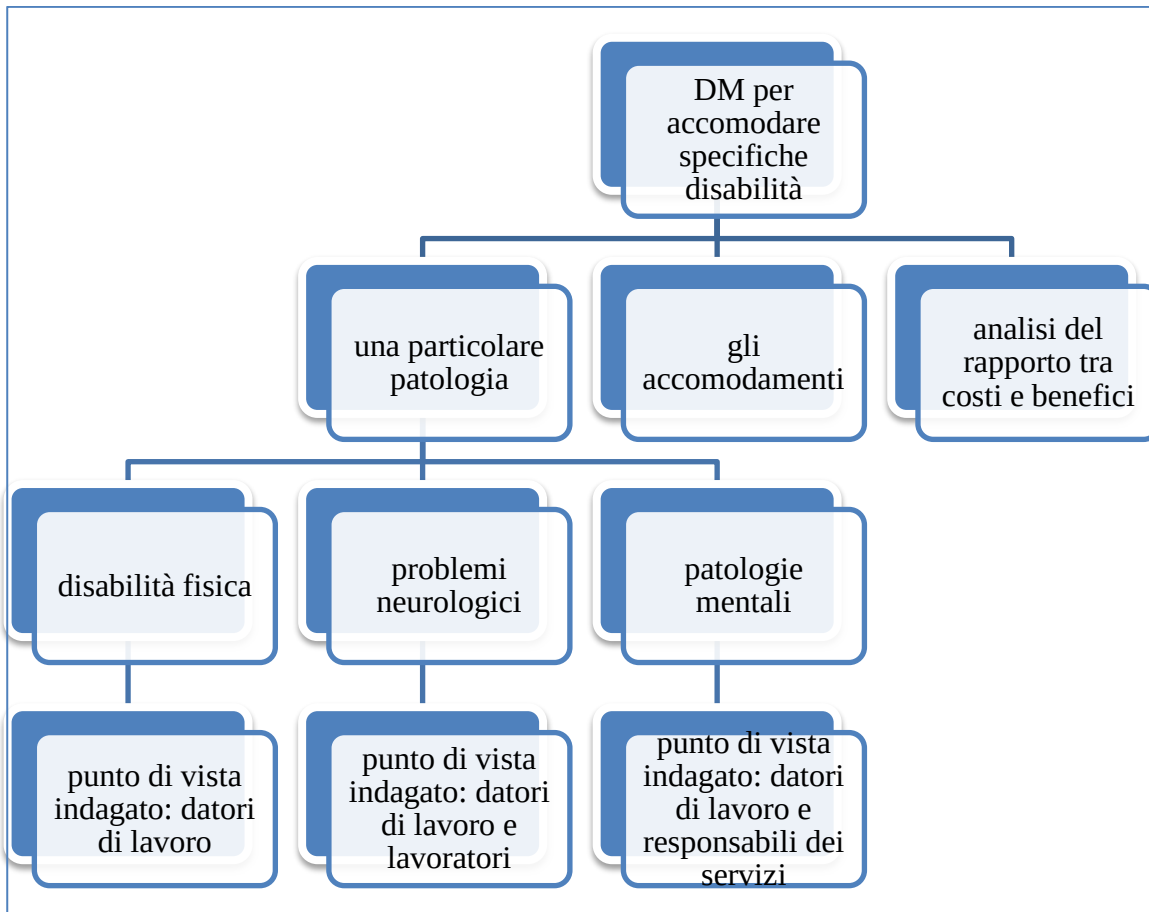


Figura 64- Il DM come pratica per accomodare una specifica disabilità

Le prime ricerche, orientate a raccogliere il punto di vista dei datori di lavoro, coinvolgono le esperienze riguardanti le patologie fisiche ma, in seguito, gli studi si sono ampliati. Infatti, da un lato coinvolgono tutte le differenti tipologie di disabilità e, dall'altro, indagano l'opinione anche dei lavoratori stessi e dei medici che curano i dipendenti.

Parallelamente, si diffonde anche un altro indirizzo di ricerca che, questa volta, pone l'attenzione non più sulle patologie, ma sui possibili accomodamenti. In pratica, i ricercatori scelgono di focalizzarsi sulle modifiche che possono essere introdotte nell'organizzazione per accogliere tutte le persone con disabilità.

Infine, un terzo filone di studi si occupa di analizzare il rapporto tra costi e benefici, in modo da definire quali sono i criteri che spingono i datori di lavoro a considerare un accomodamento come ragionevole, e quindi attivabile all'interno della propria organizzazione.

Ripercorreremo ora tutti questi passaggi evidenziando due elementi:

- le criticità che l'intervento di DM vuole affrontare;
- le strategie messe in atto per superare la difficoltà.

Lo schema che utilizziamo nella presentazione, basato su un approccio di “*problem solving*”, è lo stesso che utilizzano i ricercatori che affrontano le tematiche: dopo aver offerto un quadro del problema, ne descrivono le possibili soluzioni. Abbiamo deciso di mantenere la stessa struttura con l'obiettivo di evitare di raccontare una sorta di “bollettino di guerra (clinico)” e mantenerci, il più possibile, fedeli alle loro riflessioni.

Il nostro tentativo è quello di far emergere le difficoltà che i dipendenti si trovano ad affrontare nel contesto lavorativo senza, però, farne un'analisi medica. Può essere appropriato, in questo caso, il riferimento alle barriere all'occupazione, intese come un insieme di ostacoli all'ingresso e alla permanenza del lavoratore all'interno dell'organizzazione.

Il punto di partenza della nostra analisi, quindi, sarà l'origine del DM, visto come pratica volta a consentire il ritorno al lavoro per i lavoratori vittime di incidenti invalidanti sul luogo di lavoro.

3.1.1 Il DM come pratica per favorire il ritorno al lavoro delle persone con disabilità acquisita

La definizione più famosa, forse anche perché è la prima che la letteratura propone, presenta il *Disability Management* come:

“l'insieme delle strategie di prevenzione sul luogo 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'impiego da parte delle persone che vivono una limitazione funzionale” (Akabas et al, 1992: 2).

Questa pratica ha origine all'interno del contesto statunitense, dove la normativa (denominata ADA) stabilisce che quando un lavoratore subisce un evento invalidante, l'azienda deve provare a trattenerlo attraverso il sistema degli accomodamenti. Questi ultimi sono degli aiuti che gli permettono di continuare a lavorare senza comportare costi eccessivi per l'organizzazione (Schwab, 2003, 1270).

3.1.1.1 Le criticità evidenziate

La definizione presentata mostra due elementi principali che possono condurre ad avviare un intervento di DM:

- *“il pronto intervento”*: il DM si attua quando insorgono patologie invalidanti e consiste in un sistema di servizi tempestivi che, in modo coordinato, favoriscano il repentino ritorno al lavoro dell’individuo. Si tratta di un’azione mirata, centrata sul lavoratore e sulle sue esigenze personali, economiche e professionali, da attuare, automaticamente, “al bisogno”;
- *la prevenzione*: in questo l’obiettivo è diminuire il rischio di insorgenza di questi episodi, in modo da evitare conseguenze negative sia per il datore di lavoro che per il lavoratore. Il successo dei programmi di DM dipende anche, quindi, dalla prevenzione degli infortuni e dalle iniziative per promuovere la sicurezza.

3.1.1.2 Le strategie per poter mantenere il posto di lavoro

In altre parole, in questa prima fase il DM ha come scopo principale quello di favorire la conservazione del posto di lavoro quando una persona diventa disabile, “tamponando” le situazioni critiche. D’altra parte, però, oltre che intervenire tempestivamente, è necessario lavorare anche sul versante della promozione del benessere e della salute. Infatti, i datori di lavoro che dimostrano questa attenzione possono avere maggiore successo sia nel controllo degli infortuni sul lavoro che nella gestione dei costi relativi alla disabilità (Habeck, 1991: 212).

Già da ora si intravede la filosofia “win-win” che deve condurre ad un successo sia per il lavoratore che per l’organizzazione. Infatti, il primo ha la possibilità di ridurre i tempi per il ritorno al lavoro (e al salario); la seconda, invece, può abbassare i costi legati all’invalidità e di accorciare i tempi di assenza, e i disagi legati all’insorgenza della disabilità tra i dipendenti (Hull, 2009: 2). In questo modo è possibile unire due obiettivi: il profitto e il rispetto delle leggi (Schwab, 2003, 1272-1273). Il quadro proposto, però, è comunque decisamente orientato verso la “riabilitazione” del dipendente; il datore di lavoro, invece, è solo preoccupato di contenere i costi. L’impronta, quindi, si fonda sulla necessità di individuare delle strategie per far fronte ad un’emergenza, quando questa si verifica (fig. 65):

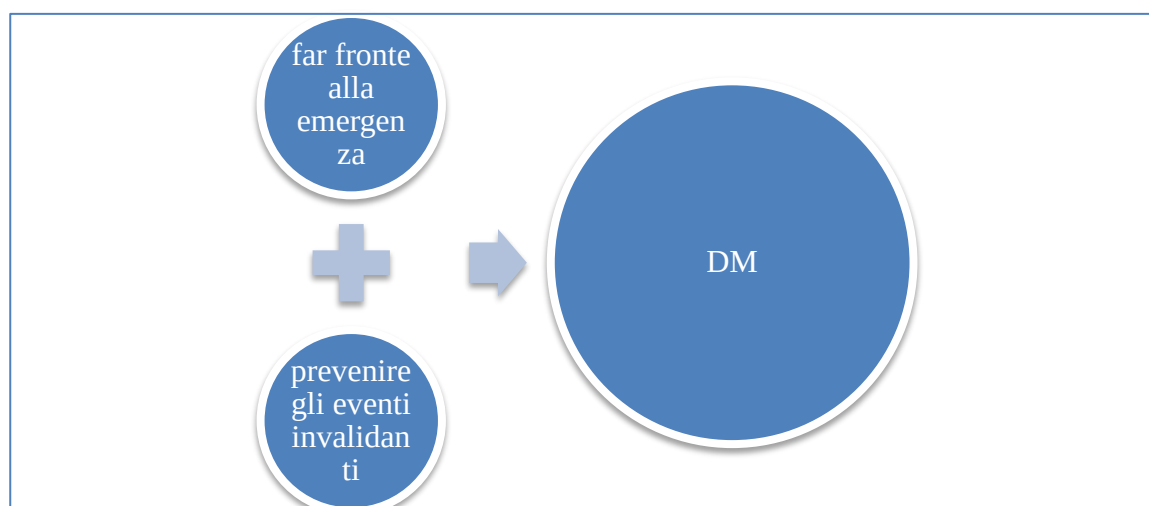


Figura 65- Prima concezione del DM

I primi studi hanno riguardato la disabilità di tipo fisico, poiché è quella:

- *più presente*: è più facile che un lavoratore torni al lavoro in seguito ad un danno fisico, piuttosto che psichico;
- *più visibile*: la disabilità fisica è quella più evidente e si presta più agevolmente alla ricerca delle soluzioni e alla loro verifica.

3.1.2 L'accomodamento per la disabilità fisica

I lavoratori con un problema fisico, sono quelli che hanno maggiori possibilità di accesso al mondo del lavoro, soprattutto se paragonati a coloro che soffrono di patologie mentali (Hogan et al, 2012: 7). Il termine “problema fisico” funziona come una sorta di parola ombrello; infatti, racchiude anche tutti i problemi legati:

- alla vista e all'udito;
- alla comunicazione;
- alla presenza di patologie tumorali.

La ricerca in questo settore è particolarmente interessante poiché i disturbi fisici, a differenza delle patologie congenite, sembrano poter riguardare una parte sempre crescente di popolazione.

Gli studi hanno evidenziato che, grazie all'introduzione degli accomodamenti, le persone con tali difficoltà possono essere assunte in piccole e grandi imprese di differenti settori, con diverse mansioni che vanno, per esempio, dall'inserimento dati, alla preparazione dei cibi nelle mense

(Hogan et al, 2012: 9). Anche nel caso, più delicato, delle patologie tumorali, un'indagine mostra che più dell' 80% dei pazienti è tornato al lavoro al termine della cura chemioterapica, e l'87 % attribuisce proprio alle modifiche introdotte il successo dell'esperienza. Inoltre, solo il 7% degli intervistati, riporta problemi di discriminazione a causa della malattia (Bouknight et al, 2006: 349-351).

Un altro dato, interessante, è il coinvolgimento nei datori di lavoro nelle scelte degli accomodamenti da introdurre. Questi, infatti, sono solitamente decisi e guidati da medici che, talvolta, non hanno informazioni sufficienti in merito alle politiche dei datori di lavoro e alle richieste individuali rivolte ai dipendenti. In pratica, quindi, non sono in grado di offrire indicazioni specifiche e affidano sia la progettazione che la realizzazione degli interventi ai datori di lavoro (Shaw et al, 2010).

3.1.2.1 Le barriere incontrate dai lavoratori con problemi fisici

La ricerca in questo ambito raccoglie principalmente l'opinione dei datori di lavoro e dei responsabili dei servizi che aiutano i lavoratori nella ricerca del lavoro. Questi ultimi, invece, sono considerati solo come fruitori di accomodamenti decisi per loro da altri.

Gli elementi di criticità principali che sono emersi dalle indagini riguardano:

- *le caratteristiche personali dei lavoratori:* a seconda dell'incidenza della patologia, le difficoltà possono essere legate, per esempio, agli spostamenti, oppure al dover parlare in pubblico;
- *la tipologia di attività e le difficoltà nella mansione:* possono essere critiche, per esempio, operazioni come la movimentazione dei materiali, le frequenti torsioni e i carichi pesanti. Inoltre, possono essere elementi di difficoltà alcune caratteristiche dell'ambiente (come la rumorosità), oppure della mansione (la velocità di svolgimento) (McIntosh, Shaw, 2003: 22-24);
- *le caratteristiche dei datori di lavoro:* possono essere fattori caratteriali oppure legati, per esempio, alla loro incapacità di modificare le attività e di garantire supporti organizzativi ai dipendenti;
- *le ripercussioni sull'organizzazione:* racchiude tutti i problemi che la presenza di un dipendente con queste patologie può comportare (sia realmente che nell'immaginario dei datori di lavoro) sulle possibilità lavorative dell'azienda.

I responsabili dei servizi che seguono i lavoratori, invece, hanno posto maggiormente l'attenzione sulla dimensione psicologica implicata in questa esperienza, per esempio:

- *la paura di non essere in grado di riprendere le attività*: sono considerate dimensioni importanti lo stress e la preoccupazione di non essere in grado di lavorare;
- *l'insoddisfazione per il posto di lavoro*: non essere contenti della propria occupazione influenza, poi, anche le possibilità lavorative.

Quindi, unendo i due punti di vista, le criticità per i lavoratori con disabilità fisica sono legate sia alle caratteristiche del lavoratore che alle possibili ripercussioni per l'azienda (fig. 66):

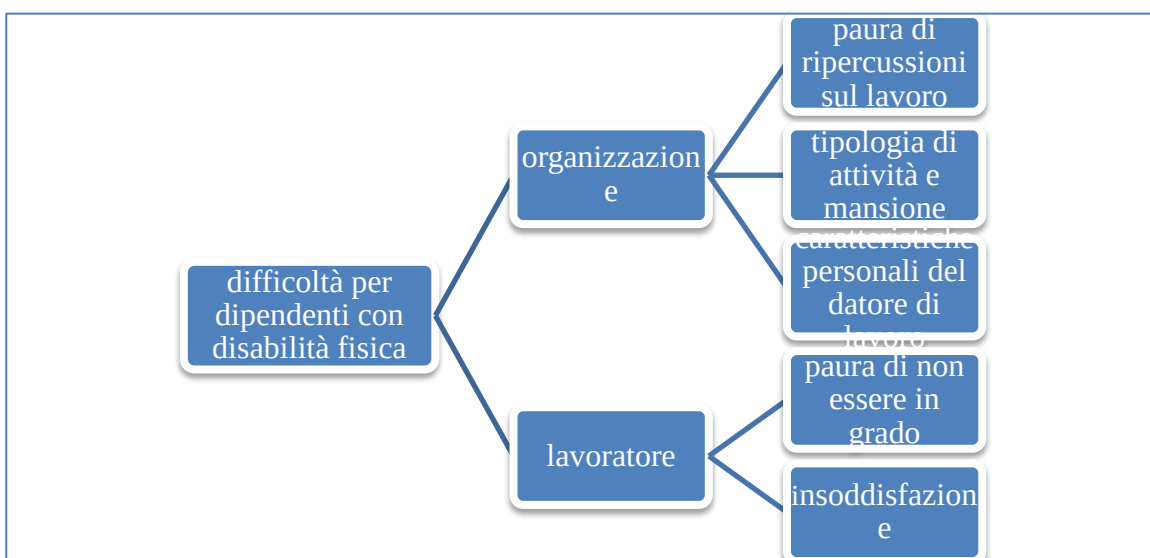


Figura 66- Barriere per i dipendenti con disabilità fisica

3.1.2.2 Le strategie per superare queste barriere

Dopo aver presentato il quadro delle difficoltà (o barriere), i diversi studi sottolineano anche gli accomodamenti che possono riguardare: l'ambiente di lavoro; l'introduzione di strumenti e ausili e cambiamenti nell'organizzazione della mansione.

I principali adattamenti evidenziati sono:

- *nei compiti e nell'organizzazione del lavoro*: modifiche nelle attività di lavoro richieste o nell'ordine in cui devono essere svolte;
- *nella postazione*: arredi appositamente progettati oppure cambiamenti in quelli già esistenti (Hogan et al, 2012: 7);

- *nell'ambiente*: l'accessibilità dell'ingresso o la possibilità di movimento nello spazio aziendale (Chaing et al, 2005: 400), l'illuminazione, la rumorosità e la temperatura dell'ambiente (Inge et al, 2000: 178-180).

La seconda sfera coinvolta, invece, riguarda la formazione dei supervisori e dei manager al fine di:

- metterli in condizione di comprendere meglio i bisogni delle persone con disabilità e identificare gli accomodamenti disponibili (Inge et al, 2000: 178-180);
- compiere un'approfondita analisi dei prodotti (Chaing et al, 2005: 400) e conoscere le loro modalità di utilizzo (Hogan et al, 2012: 7).

Infine, l'ultima tipologia di accomodamenti prevista è legata, invece, all'introduzione di ausili, oppure di nuove procedure per portare a termine i compiti che possono essere identificate in autonomia da parte del lavoratore, oppure costruite attraverso un processo di negoziazione che coinvolge i datori di lavoro e i lavoratori (Sabata et al, 2006: 357).

Gli studi, poi, sottolineano che è necessario verificare, oltre agli accomodamenti, anche la frequenza con cui è necessario farvi ricorso (Garcia et al, 2002: 190- 193). Ci sono interventi, come l'adeguamento degli ambienti, che vengono effettuati una sola volta e sono definitivi; altri, invece, come l'introduzione di ausili, possono riguardare solo il dipendente disabile.

Allo stesso modo, alcuni cambiamenti sono direttamente visibili mentre altri, come l'introduzione di nuove strategie, sono più delicati e difficilmente documentabili. Proprio per questo, non è ben chiaro come nelle organizzazioni si giunga a prendere queste decisioni che, pur non comportando costi aggiuntivi, possono offrire un importante aiuto.

Gli aggiustamenti per la disabilità fisica, quindi, possono essere sintetizzati nel modo seguente (fig. 67):

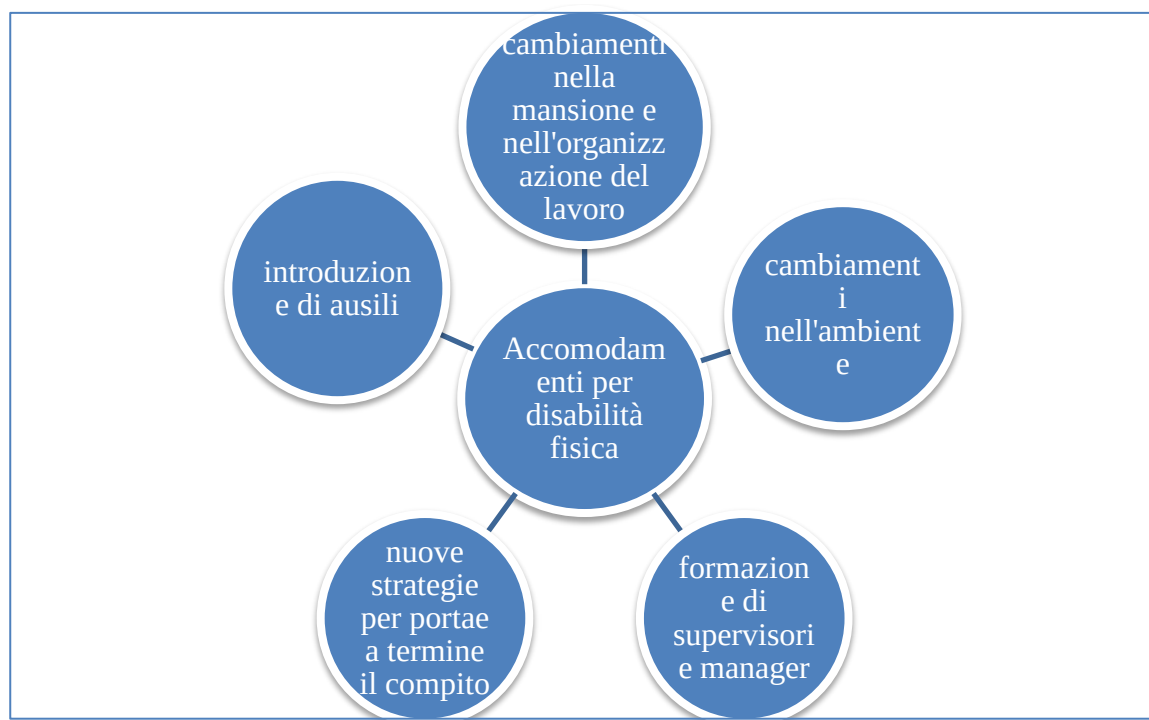


Figura 67- Accomodamenti per la disabilità fisica

Oltre agli accomodamenti per le problematiche fisiche, una seconda serie di studi ha invece focalizzato l'attenzione sull'insorgenza di problemi neurologici. Questo indirizzo, che presenteremo di seguito, è importante perché inizia a mettere in evidenza l'importanza del contributo che può essere offerto dai lavoratori stessi nella definizione delle possibili modifiche.

3.1.3 Gli accomodamenti per le patologie neurologiche

Anche in questa analisi, il termine patologie neurologiche racchiude una serie di problematiche legate a differenti disturbi del sistema nervoso. A tal proposito, è utile ricordare che si tratta di malattie che non impediscono loro di mantenere un'occupazione; le forme più gravi, probabilmente, non consentirebbero loro di ottenere l'idoneità al lavoro.

I ricercatori utilizzano, oltre agli strumenti tradizionali (come il questionario), il racconto delle storie di vita; in particolare sono interessati a far emergere le strategie utilizzate per affrontare la vita quotidiana prima, e il momento lavorativo poi.

Questa scelta è dettata dalla consapevolezza che, le narrazioni dei vissuti ordinari, possono diventare preziose occasioni di apprendimento anche sul luogo di lavoro. Come anticipato, grazie a questa nuova modalità di ricerca, prende sempre più forza la convinzione che un'esperienza di

successo è possibile solo attraverso il coinvolgimento diretto dei lavoratori stessi (Bruyere et al. 2004: 134). Uno studio realizzato con alcuni lavoratori affetti dalla Sindrome del Tunnel Carpale mostra, attraverso un questionario somministrato a datori di lavoro e dipendenti, la loro affidabilità come testimoni, e valutatori, dei processi che li vedono come protagonisti.

3.1.3.1 *Le barriere incontrate dai lavoratori affetti da patologie neurologiche*

Le principali difficoltà incontrate da questi dipendenti riguardano, sostanzialmente, le limitazioni fisiche che la malattia impone. Alcune sembrano essere comuni, e ritornano in diversi studi:

- *fatica e debolezza*: rendono difficile sia lo svolgimento della mansione che gli eventuali spostamenti all'interno dell'organizzazione;
- *necessità frequente del bagno*: può capitare, talvolta, che il lavoratore abbia bisogno di cambiarsi spesso (Johnson, Bruyere, 2001);
- *la scarsa sensibilità (soprattutto nelle mani)*: complica la possibilità di compiere operazioni anche semplici, come per esempio digitare e manipolare oggetti piccoli;
- *disturbi alla vista*: tra le possibili alterazioni c'è anche quella legata al campo visivo;
- *problemi cognitivi*: la patologia può compromettere, a diversi livelli, le capacità cognitive del soggetto (Bruyere et al, 2004: 133).

A parte l'aspetto che riguarda la sfera cognitiva, in tutti gli altri casi, il lavoratore è consapevole delle sue difficoltà e, per questo, lo porta ad essere in grado di valutare anche gli impatti che le sue limitazioni possono avere sulla sua capacità di portare a termine i compiti. Tali handicap possono essere schematizzati nel modo seguente (fig. 68):

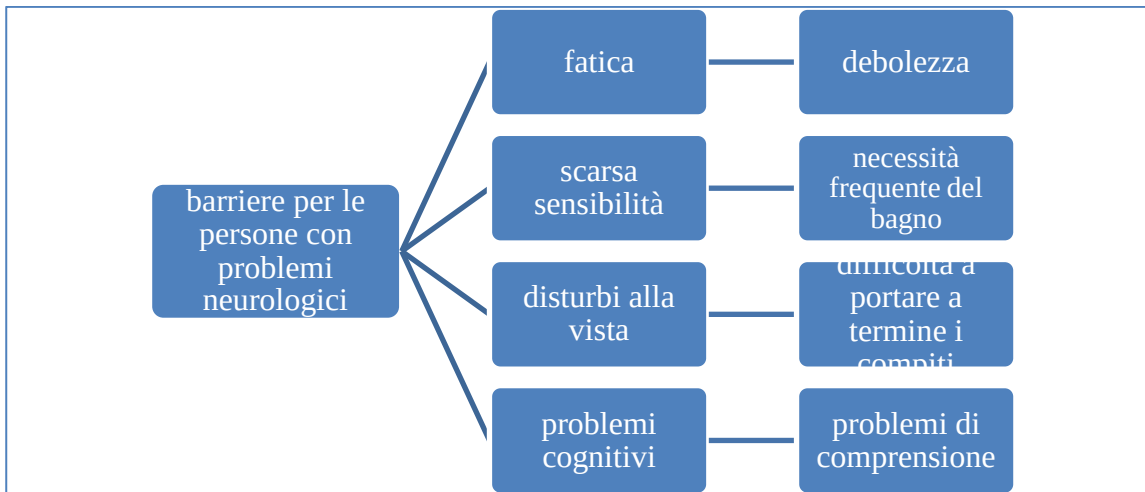


Figura 68- Barriere per i dipendenti con problemi neurologici

3.1.3.2 Le strategie per superare queste barriere

Proprio per la tipologia di disabilità, i lavoratori stessi, spesso, sono in grado di segnalare quando si sentono bene e quando invece no; ad esempio, molti dichiarano che la mattina è il momento migliore per lavorare, mentre il pomeriggio la stanchezza è maggiore. Grazie anche a queste indicazioni, è possibile ipotizzare l'introduzione di alcuni accomodamenti, che possono riguardare: le modifiche nelle attrezzature, una diversa pianificazione dell'orario di lavoro e della mansione e l'introduzione di nuovi ausili. Nello specifico, i cambiamenti riguardano:

- *le norme ergonomiche*: includono tutti gli sforzi dell'azienda per ridurre i carichi di lavoro (sollevamento di carichi pesanti e movimenti ripetitivi) attraverso la progettazione, o la modifica, delle norme di lavoro;
- *la sostituzione delle attrezzature*: si tratta di cambiamenti ideati con l'obiettivo di consentire al lavoratore di rimanere in una posizione che gli permetta di evitare, il più possibile, il dolore;
- *le azioni specifiche per la gestione della disabilità*: il termine racchiude l'insieme dei comportamenti "di cura" del dipendente, atti a favorire la sua partecipazione alla vita dell'organizzazione;
- *una diversa organizzazione del lavoro*: prevede l'introduzione di strategie come l'assistenza personale, la concessione di frequenti pause, la pianificazione del lavoro con orari flessibili e l'eventuale concentrazione delle attività nei momenti di maggiore energia (Yelin et al, 2002: 170);

- *una differente pianificazione della giornata*: non coinvolge direttamente le mansioni ma può riguardare, per esempio, la scelta dei momenti del pasto o delle situazioni in cui è necessario effettuare degli spostamenti (Johnson, Bruyere, 2001);
- *l'introduzione di ausili*: aggiustamenti per tastiera e mouse o software per dettare il testo; altri possono riguardare gli spostamenti (Johnson, Bruyere, 2001);
- *la modifica delle strategie per portare a termine i compiti*: spesso, si tratta di piccoli e semplici accorgimenti per confermare i tasti o dispositivi informatici o per contenere i piccoli oggetti nelle mani;
- *il ricorso al telelavoro*: può essere ipotizzabile nei momenti di maggior fatica o per aumentare la produttività (Johnson, Bruyere, 2001).

In questo tipo di patologie, rispetto a quanto emerso in precedenza, sembra che le modifiche siano introdotte più a livello organizzativo, che non attraverso nuovi ausili e sostegni (Yelin et al, 2002: 172). Tali cambiamenti, poi, richiedono il coinvolgimento dei dipendenti nel processo decisionale (Johnson, Bruyere, 2001), soprattutto per un nuovo piano di intervento, che va oltre l'introduzione di cambiamenti nell'organizzazione. Sia i datori di lavoro, che i lavoratori, infatti, dichiarano che il supporto si estende anche alla dimensione relazionale dell'organizzazione. Infatti, entrambi sottolineano l'importanza di aspetti come la fiducia, la cooperazione e la partecipazione alla vita organizzativa (Amick et al, 2005). Infine, emerge l'importanza di una serie di strategie attuate appositamente per la gestione della disabilità, come mostra lo schema seguente (fig. 69):



Figura 69- Accomodamenti per le patologie neurologiche

Infine, dopo l'indirizzo di studi che si occupa delle patologie fisiche e quello delle malattie neurologiche, solo più recentemente, si diffonde un nuovo filone che analizza le malattie mentali. E' un campo delicato e molto interessante perché riguarda la categoria di lavoratori che, solitamente, ha maggiori difficoltà sia a trovare, che a mantenere, un'occupazione.

3.1.4 Gli accomodamenti per le malattie mentali

Il termine "malattie mentali", come in precedenza, funziona come una sorta di ombrello, che racchiude diverse patologie, le cui caratteristiche non sempre sono ben precisate (per esempio unisce sia la disabilità intellettiva che quella psichica). Questo filone di studi è particolarmente critico poiché presenta delle specificità che lo rendono diverso rispetto agli altri settori:

- la patologia mentale porta con sé un alone di diffidenza che va ad alimentare l'idea tradizionale di barriera vista come impedimento personale;
- le persone con disturbi mentali sono quelle che incontrano le maggiori criticità sia a trovare che a mantenere un'occupazione;

- a livello metodologico, invece, le ricerche, più che basarsi su ampi studi, o rigorose valutazioni, fanno riferimento a delle relazioni che descrivono i singoli casi (Salkever et al, 2000: 80).

3.1.4.1 Le barriere incontrate dai lavoratori affetti da patologie mentali

La letteratura sottolinea che le principali barriere che questi dipendenti possono incontrare riguardano:

- *la diffidenza dei datori di lavoro*: è emersa più volte la preoccupazione che sorge quando si tratta di ipotizzare una loro assunzione;
- *le conseguenze della patologia*: sia sulla possibilità di portare a termine i compiti che nelle relazioni con i colleghi e i fornitori;
- *la presenza di incentivi*: talvolta i sussidi possono spingere i lavoratori disabili a preferire gli indennizzi piuttosto che ricercare un'occupazione (Hogan et al, 2012: 7-9);
- *le credenze negative dei familiari*: abbiamo già accennato in precedenza che, spesso, è diffusa la convinzione, soprattutto tra le persone più vicine al lavoratore disabile, che sia preferibile che rimanga a casa, evitando ambienti che potrebbero acutizzare le patologie (MacDonald- Wilson et al, 2002:40-42).

Le barriere, quindi, oltre che essere dovute alle difficoltà che il lavoratore può avere nel portare a termine i compiti richiesti, riguardano anche la dimensione relazionale, che non era emersa nelle situazioni precedenti. Inoltre, condizionano l'esperienza anche le opinioni di altri soggetti, come i datori di lavoro, oppure i familiari (fig. 70):

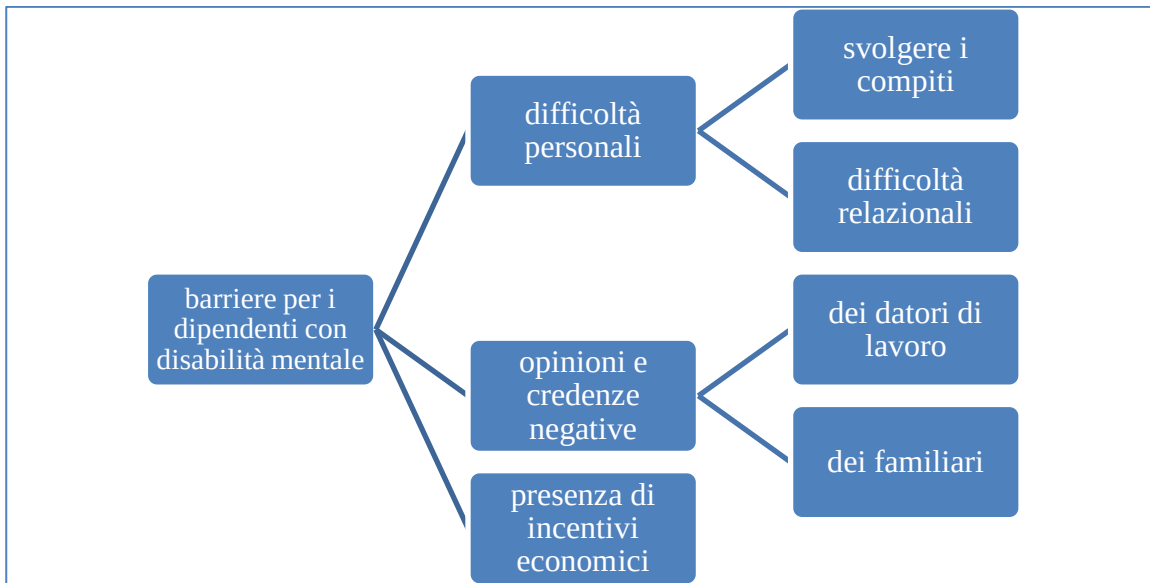


Figura 70 - Barriere per i dipendenti con disabilità mentale

3.1.4.2 Le strategie per superare le barriere

Le ricerche sugli accomodamenti utili in queste circostanze ha mostrato l'importanza:

- *dell'assistenza personale*: sono figure, come per esempio il coach, che sostiene il lavoratore nell'adempimento delle sue mansioni (MacDonald- Wilson et al, 2002:40-42);
- *dell'orientamento e della formazione*: sono strategie che mettono in condizione i datori di lavoro di comprendere e gestire i bisogni dei lavoratori (Hogan et al, 2012: 7-9);
- *modifiche nell'ambiente*: non sono in funzione tanto di rendere la struttura accessibile, quanto di farla diventare maggiormente funzionale (evitare, per esempio luoghi troppo affollati);
- *cambiamenti nell'orario di lavoro*: in modo da renderlo compatibile con le altre esigenze del lavoratore, come per esempio la presenza di terapie o farmaci (Fabian et al, 1993: 165-167).

Questi accomodamenti coinvolgono molto meno la struttura fisica e richiedono, invece, maggiori investimenti nella formazione e nell'individuazione di ausili utili a livello personale. Inoltre, grande importanza riveste l'insieme delle strategie che i datori di lavoro devono conoscere per potersi relazionare con queste persone. L'altro aspetto significativo è, infine, il condizionamento che elementi esterni, come le terapie farmacologiche, possono avere nell'esperienza lavorativa. Per

poter conoscere questi aspetti, è necessario avere un contatto con i familiari o con gli specialisti, che sono in grado di aiutare i datori di lavoro a tenere monitorata la situazione (fig 71):



Figura 71- Accomodamenti per la malattia mentale

La modalità di attuazione di questi accomodamenti, spesso, non è così chiara e prescrittiva come può essere, invece, l’adeguamento di un ambiente; questo, rende più complicata la loro realizzazione e anche una eventuale documentazione.

Gli studi che abbiamo preso in esame hanno il vantaggio di fornire indicazioni operative e “spendibili”, direttamente, all’interno delle organizzazioni; d’altra parte, però, offrono una fotografia solo parziale, e frammentata, della situazione.

In particolare, restano aperte due questioni che rappresentano un nodo delicato, sia per la ricerca, che per l’intervento diretto nelle organizzazioni:

- che cosa succede quando la persona presenta più di una disabilità, e quindi non è nettamente “incasellabile” nello schema descritto in precedenza? (Butterfield, Ramseur, 2004)

- Gli accomodamenti possono essere utilizzati solo per una singola patologia, oppure è ipotizzabile che vengano estesi, supportando l'idea di *universal design*, che contempla la progettazione di spazi per tutti i dipendenti? (Hogan, 2006: 56-60).

Per trovare una risposta a questi interrogativi si sviluppa, parallelamente a quello descritto, un filone di studi che pone al centro non più una singola patologia, ma il concetto stesso di accomodamento.

3.1.5 L'accento sulle diverse forme di accomodamento: ergonomia e modifiche nell'organizzazione

La consapevolezza che possono essere necessarie diverse tipologie di adattamento, per poter sostenere le persone con disabilità, è abbastanza diffusa; eppure, sono scarsi gli studi realizzati per comprendere, poi, concretamente, quali possono essere.

La focalizzazione su una patologia, come negli studi precedenti, da un lato certo favorisce la conoscenza delle limitazioni; d'altra parte, però, può essere limitante e stigmatizzante.

Inoltre, confrontando gli accomodamenti identificati, è evidente che alcuni si ripetono e questo testimonia la loro possibilità di essere replicati anche in contesti diversi.

Alla luce di questi presupposti, e vista la frammentarietà del quadro delle ricerche, alcuni autori operano una sintesi per provare a restituire una panoramica generale delle opportunità. In questo modo, compiono un'operazione inversa rispetto a quella analizzata in precedenza: si parte dalla strategia per valutare, poi, in quali contesti può essere spendibile.

Questo passaggio è interessante, perché sposta l'attenzione dalla disabilità all'ambiente, effettuando un cambio di prospettiva che consente di:

- raggiungere anche le persone che non sono classificabili dentro un'unica patologia (è il caso, ad esempio, di tutti coloro che sono affetti da problematiche multiple);
- abbandonare la centratura sull'individuo disabile, per porre attenzione al contesto, che può essere migliorato a beneficio di tutti i lavoratori, non sono di quelli disabili.

Gli autori affrontano la tematica ponendo l'attenzione, principalmente, su due ambiti:

- l'ergonomia;
- le modifiche nell'organizzazione del lavoro.

3.1.5.1 L'ergonomia

L'ergonomia, termine accompagnato talvolta dall'aggettivo ecologica, studia il rapporto tra l'organismo e l'ambiente lavorativo con l'obiettivo di:

- ridurre il numero degli infortuni e degli incidenti sul lavoro;
- rendere l'ambiente accessibile al maggior numero di dipendenti possibile
- migliorare la produttività e la qualità del lavoro dei lavoratori disabili.

In pratica, questo indirizzo riprende alcuni degli scopi originari del DM ma si propone, anche, di favorire la produttività dei lavoratori. Per fare ciò, i ricercatori indagano i fattori che possono influenzare la capacità delle persone di lavorare comodamente e in modo efficace. I risultati mostrano che hanno un peso determinante alcuni elementi:

- le condizioni termiche;
- la qualità dell'aria,
- l'illuminazione;
- l'acustica;
- la tecnologia utilizzata;
- il design (Hedge, 2000: 1021-1022).

Sono tutti aspetti che caratterizzano lo spazio fisico, immediatamente visibili e valutabili in qualsiasi posto. In pratica, grazie alla verifica dell'adeguatezza di questi aspetti, è possibile definire un ambiente capace di accogliere tutti i lavoratori (fig. 72):



Figura 72- Indicatori per valutare lo spazio fisico

Una riflessione analoga è stata compiuta a proposito degli eventuali cambiamenti possibili nell'organizzazione del lavoro.

3.1.5.2 Le modifiche nell'organizzazione del lavoro

Questa volta si tratta di aggiustamenti che si traducono in azioni organizzative volte a favorire lo svolgimento delle attività. I principali aspetti rilevati sono:

- *la flessibilità nel lavoro*: racchiude un insieme di strategie utili ad aumentare la tolleranza al lavoro come, per esempio, la possibilità di modificare le attività;
- *l'auto-organizzazione*: modifiche nell'ordine dei compiti o nella velocità del lavoro, gestite dal dipendente stesso;
- *i cambiamenti nell'assegnazione delle mansioni*: alternanza dei compiti (per esempio sedentari e attivi) per favorire la concentrazione, ed evitare la noia;
- *le riduzioni nell'orario e nella durata del lavoro*: possibile alterazione delle giornate lavorative, organizzazione di pause o piccoli break;

- *l'attenzione alla posizione del lavoratore*: pur senza introdurre delle modifiche allo spazio, evitare posture scomode e ridurre il tempo in cui al lavoratore è chiesto di stare in piedi;
- *le modifiche nella postazione lavorativa*: cambiamenti, per esempio, nell'altezza del piano di lavoro;
- *l'introduzione di ausili*: come sedie o strumentazioni particolari, che agevolano il lavoratore;
- *il sostegno dei colleghi*: supporto sia attraverso la condivisione delle attività più pesanti, che in caso di altre necessità (Sabata et al, 2008: 4).

Da un lato l'attenzione è sul lavoratore, in modo da garantire la cura dei suoi ritmi e delle sue esigenze; d'altra parte, però, ci sono una serie di attività che possono essere messe in atto solamente grazie all'intervento dei colleghi.

Un primo gruppo di interventi può essere legato alla sfera degli orari di lavoro, intesa sia come durata che come mansioni svolte. Le riduzioni della giornata lavorativa, così come la possibilità di introdurre break più o meno brevi, possono consentire al lavoratore di essere più produttivo. Alternare i compiti, poi, evita la noia e mantiene alta la concentrazione. Inoltre, la possibilità di auto-organizzare le attività è il modo migliore per far conciliare i tempi del lavoratore e quelli dell'azienda.

Un secondo accento, invece, è legato alla posizione del lavoratore e all'utilizzo degli ausili per facilitare lo svolgimento dei compiti. Pur senza cambiare l'ambiente, possono essere introdotte modifiche al tavolo di lavoro, oppure particolari sedie per migliorare la posizione.

Infine, il terzo aspetto concerne la possibilità di chiedere aiuto ai colleghi. Questo aspetto, di per sé interessante, non è scontato e richiede che il lavoratore sia in grado di porre correttamente le richieste e, dall'altro, che gli altri dipendenti siano in grado di comprenderle e soddisfarle (fig. 73):



Figura 73- Accomodamenti che coinvolgono modifiche nella mansione

Le modifiche nella mansione, quindi, possono essere riassunte in tre grandi possibilità: le procedure da cambiare; gli ausili da introdurre e la presenza di colleghi, come riassunto nello schema seguente (fig. 74):

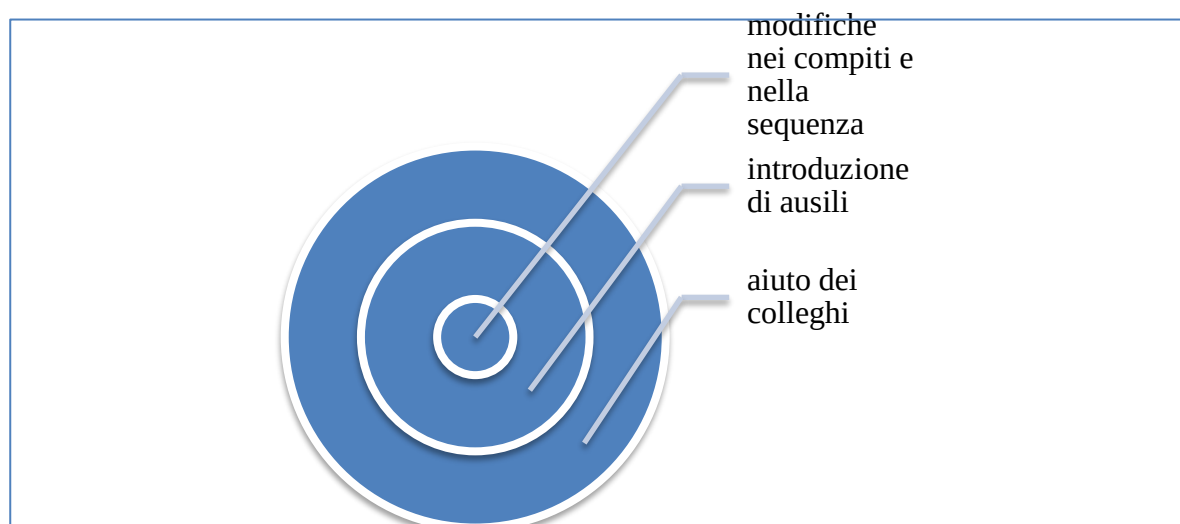


Figura 74- Le modifiche nella mansione

Le decisioni riguardanti gli accomodamenti, proprio perché non si limitano a degli interventi strutturali, richiedono di essere condivise sia dai datori di lavoro che dai lavoratori stessi; è quindi necessario che, all'interno delle organizzazioni, siano presenti spazi per la negoziazione che conducano ad una presa di decisione congiunta. Inoltre, siccome possono essere modifiche sia temporanee che definitive, hanno bisogno di un costante monitoraggio e, se necessario, di essere ridefinite (Sabata et al, 2008: 3).

La panoramica descritta sino ad ora ci ha permesso di conoscere le differenti tipologie di accomodamento. Ci rimane ancora, però, una questione, tutt'altro che secondaria, da indagare: quando un datore di lavoro decide di introdurre un cambiamento, considerandolo quindi ragionevole per la sua organizzazione?

La discussione sui criteri che possono condurre, o meno, a questa scelta, sarà l'argomento di questa ultima sezione.

3.1.6 L'analisi del rapporto costi-benefici: quando l'accomodamento è ragionevole?

Che cosa significa introdurre un accomodamento ragionevole? Il concetto deriva dall'ADA, la normativa statunitense, ma è stato poi incluso in molti documenti internazionali. La Convenzione dell'Onu (articolo 2), lo definisce come l'insieme di tutte le modifiche e gli adattamenti, considerati necessari e appropriati, che non impongano un onere eccessivo, o sproporzionato, per garantire alle persone con disabilità il godimento e l'esercizio dei diritti.

Si tratta, quindi, di un insieme strategie che, da un lato, intendono ridurre le richieste di modifiche nei compiti o nella loro organizzazione e, dall'altro, vogliono facilitare il completamento delle attività lavorative da parte delle persone con disabilità (Hendricks, 2005). In altre parole, l'accomodamento è la "messa in pratica" delle indicazioni politiche, è quel delicato nodo che consente l'armonizzazione delle esigenze della persona disabile con le procedure e le politiche del luogo di lavoro. In questo modo, le eventuali lacune legate alla condizione di disabilità, non interferiscono con le necessità del contesto lavorativo (Gates, 2000: 89). Analizzando la definizione possiamo incontrare alcuni termini che ci aiutano a delineare le caratteristiche di questo accomodamento:

- appropriato;
- necessario;
- che non imponga un onere eccessivo o spropositato.

Rispetto al primo termine, la spiegazione è stata ampia; rimane da approfondire come si possa identificare un accomodamento come necessario.

Il concetto, per come viene espresso dalle legislazioni, esprime già in partenza una pericolosa ambiguità: chi stabilisce quale è la soglia, oltre il quale l'investimento è sproporzionato?

Rispondere in modo univoco, valido per tutti, a questo interrogativo, non è pensabile. Infatti, la presenza di una componente soggettiva è bene evidente ogni qualvolta l'organizzazione accoglie al suo interno un nuovo membro e mette in atto una serie di strategie per favorirne l'ingresso. Ci sono alcune spese che vengono considerate "normali"; altre, invece, sono viste come "anormali", anche se i costi sono simili.

Quando il neofita è un lavoratore disabile, spesso, tutto il ragionamento può essere costruito in funzione della presenza della patologia. Per calcolare la produttività, per esempio, il datore di lavoro può decidere di affidarsi ad una sorta di "produttività media standard", rinunciando, di fatto, a conoscere e valutare il potenziale del lavoratore. Tutto questo, ovviamente, ha poi ripercussioni anche sul dipendente che può investire risorse aggiuntive per dimostrare le sue capacità, ma può anche, viceversa, scegliere di adeguarsi accettando la condizione di "disabile medio" (Stewardt, 2003: 1224-1226).

La "ragionevolezza" dell'accomodamento, quindi, richiede di prestare attenzione a due differenti componenti, tra loro correlate:

- *quella economica*: il rapporto reale tra costi e benefici;
- *quella soggettiva*: la rappresentazione personale che ne danno i manager e i colleghi coinvolti nella scelta.

Da questo quadro, oltre che valutare il costo economico, sembra importante, quindi, capire le motivazioni che possono portare i datori di lavoro a concedere o meno gli accomodamenti (Campolieti, 2009: 345) come mostrato dallo schema seguente (fig.75):

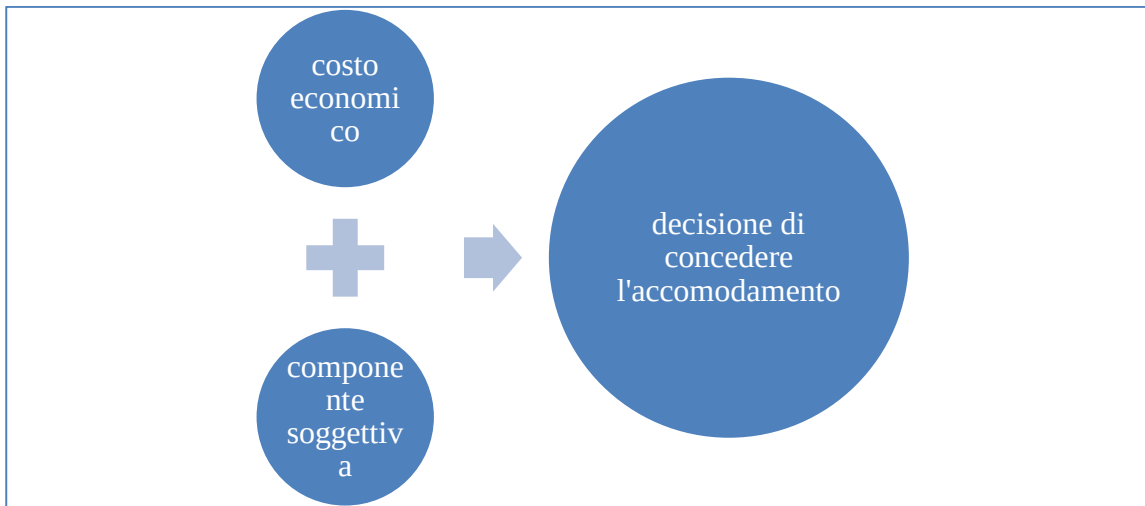


Figura 75- Componenti della scelta di concedere l'accomodamento

3.1.6.1 L'analisi economica degli accomodamenti

L'efficacia degli interventi di DM è stata ampiamente studiata; l'analisi economica, viceversa, ha ricevuto molta meno attenzione (Franche et al, 2005: 610). Il dato certo, però, è che l'aspetto economico viene citato spesso come una delle principali preoccupazioni dei datori di lavoro e non può, quindi, essere lasciato sullo sfondo. Inoltre, rappresenta una delle principali barriere all'ingresso, e poi al mantenimento, di un'occupazione.

Una ricerca ha provato a quantificare il costo degli accomodamenti; la cifra, dichiarata dai manager coinvolti nello studio, ha oscillato tra i 501\$ e 5000 \$. Lo stesso rapporto, però, mostra che il valore economico non è sufficiente a rappresentare il reale investimento necessario per assumere i lavoratori (Roesser, Sumner, 2004). A confermare questa ipotesi, un'altra ricerca rivela che, a fronte di 329 interventi di DM effettuati, i datori di lavoro non sono stati in grado di dichiararne i costi per 259. Inoltre, quasi la metà degli intervistati, specifica che i costi diretti sono bassi, mentre l'87% conferma che, grazie all'introduzione degli accomodamenti, mantiene al suo interno un lavoratore qualificato. Tutto ciò si è tradotto in un beneficio, sia per il lavoratore che per l'organizzazione. Infatti, da un lato si riducono i limiti dei lavoratori, e cresce la loro produttività; dall'altro, il miglioramento del clima tra i dipendenti e delle interazioni con i clienti, favorisce un aumento del morale all'interno di tutto il gruppo di lavoro (Schartz et al, 2006).

Partendo da questi dati, alcuni autori si interrogano sulla possibilità di trovare un'evidenza credibile dell'importanza di investire negli interventi di DM. Confrontando 35 studi, provenienti da settori organizzativi differenti, mostrano che:

- l'eterogeneità degli strumenti e delle modalità di raccolta dei dati rende difficilmente comparabili le ricerche e, quindi, l'identificazione di risposte univoche;
- esiste una differenziazione legata ai settori di produzione: i benefici sono maggiori nell'ambito manifatturiero, più modesti in quello amministrativo e scarsi nel settore dei trasporti;
- gli accomodamenti riguardano sia la capacità di portare a termine il compito che, il miglioramento delle prestazioni; quantificare questo è difficile;
- è necessario costruire interventi di sistema, che prevedano l'unione di varie competenze, anche esterne all'azienda (Tomba et al, 2010: 225);

Sembrano quindi esserci una serie di elementi che impediscono, o quanto meno rendono molto difficile, quantificare i costi degli accomodamenti (fig 76):

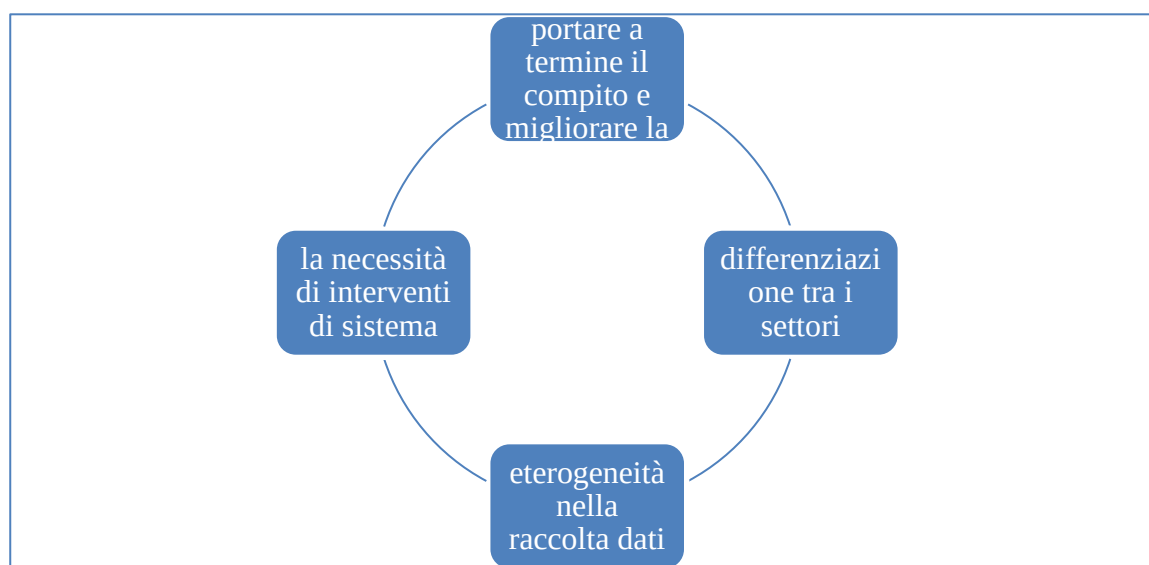


Figura 76- Difficoltà di quantificare i costi

L'aspetto economico, da solo, non può quindi essere un valore rappresentativo di tutti gli accomodamenti anche perché, alcuni, non richiedono un investimento monetario. E' utile approfondire, anche, l'influenza della dimensione soggettiva di ciascun datore di lavoro.

3.1.6.2 La componente soggettiva nei datori di lavoro

Anche quando i costi sono conosciuti, è comunque difficile discriminare la cifra da attribuire all'inserimento delle persone disabili, da quella normalmente prevista per qualsiasi altro lavoratore (Blanck, 2000: 220). Inoltre, è presente una dimensione soggettiva, legata al fatto che:

- *l'opinione dei datori di lavoro varia a seconda della modifica che deve essere introdotta:* attuare una pianificazione flessibile, acquisire ausili o altri adattamenti e introdurre parcheggi speciali, sono considerati cambiamenti ragionevoli mentre la presenza di altre persone con funzione di supporto e la possibilità di utilizzare il telelavoro sono risultati essere meno accettabili (Roesser, Sumner, 2004);
- *la scelta di accogliere richieste di adattamenti può essere di per sé considerata ingiusta:* l'aiuto può essere considerato iniquo, indipendentemente dai costi che può avere. Le uniche eccezioni sono previste per i lavoratori disabili capaci di prestazioni eccellenti (Paetzold et al, 2008: 32) o che possiedono delle competenze specialistiche che li rendono difficilmente sostituibili (Campolieti, 2009: 332);
- *le reazioni possono essere mediate dallo stigma:* oppure essere legate alla mancanza di conoscenza, da parte dei colleghi, delle motivazioni che hanno condotto all'accomodamento. Il rischio è di vedere nell'accomodamento un trattamento speciale che causa un sentimento di mancanza di equità (Zuckerman, 1993: 312) e di risentimento (Stone, Colella, 1996);
- *l'influenza che gli accomodamenti hanno sul lavoro dei colleghi:* determina, poi, il successo degli accomodamenti stessi e, spesso, coinvolge direttamente i dipendenti. E' il caso, ad esempio, delle modifiche che riguardano i turni di lavoro oppure la suddivisione dei compiti (Colella, 2001: 102). Quando i cambiamenti sono visibili, oppure hanno una ricaduta diretta, o anche solo potenziale, sulle attività degli altri lavoratori, hanno maggiori possibilità di essere giudicati ingiusti (Cleveland et al, 1997);
- *emergono disparità legate alla personalità del lavoratore e all'accoglienza che riceve:* quando il collega "piace", e c'è empatia nei suoi confronti, è più probabile che l'accomodamento sia accettato. I detrattori, invece, sostengono che queste modifiche creano un privilegio che eccede i benefici reali (Blank et al, 1997: 900). Tale dato, implicitamente, suggerisce che possa essere più difficile accettare un nuovo dipendente con disabilità, piuttosto che un lavoratore già presente in azienda che diventa disabile nel corso della sua vita lavorativa (Colella, 2001: 120) ;

- *si evidenziano differenze legate alla natura e alla finalità degli accomodamenti*: è diversa la prospettiva di chi ritiene la patologia un problema personale del lavoratore, da quella che la considera una responsabilità dell'organizzazione derivata dal rispetto dei diritti legali (Foster, Fosh, 2007: 569);
- *sono influenzati dalle dinamiche presenti nell'organizzazione*: nei luoghi di lavoro caratterizzati da una rigida disciplina, e in cui il lavoro viene eseguito in modo uniforme, gli accomodamenti per i dipendenti con disabilità vengono visti come deviazioni del modo "normale" di fare le cose (Colella, 2001). Le organizzazioni più flessibili, e maggiormente sensibili alle esigenze individuali dei dipendenti (tutti, non solamente quelli con disabilità), riescono, al contrario, a generare culture di lavoro che sostengono gli accomodamenti.

Gli elementi descritti in precedenza possono essere raggruppati in diverse categorie (fig. 77):

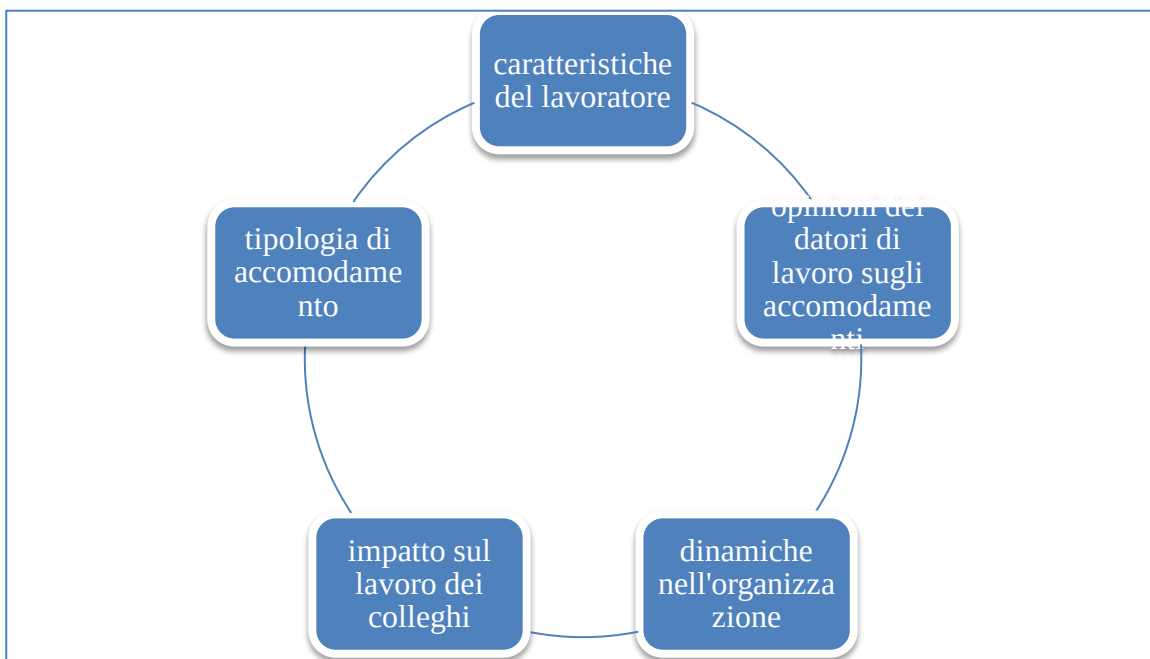


Figura 77- Dimensione soggettiva degli accomodamenti

Il rapporto costi-benefici mostra che non è sufficiente valutare l'aspetto economico, ma è necessario tenere in considerazione anche la dimensione più soggettiva. Proprio per questo è utile pensare ad un approccio che consideri sia i costi, che le conseguenze degli interventi, e preveda la presenza, nel

gruppo di lavoro, di un esperto che abbia competenze rispetto ad entrambi i fattori (Donischi et al, 2006: 380).

Il risultato più interessante di questa ricerca, quindi, è che solo un'analisi congiunta dei costi economici e di quelli ipotizzati, e strettamente legata al contesto di riferimento, può consentire di comprendere i meccanismi che orientano la scelta dei datori di lavoro.

3.2 L'accomodamento come processo sociale interattivo per tutti i dipendenti

La presenza di una dimensione soggettiva, che richiede uno spazio di mediazione e di ridefinizione degli accomodamenti, apre un nuovo indirizzo all'interno del DM, legato alla sua dimensione sociale.

L'identificazione delle strategie da introdurre nel luogo di lavoro, abbiamo visto, rappresenta solo una parte della questione. Questo spinge la ricerca ad occuparsi anche dell'analisi dei processi che conducono alle decisioni. La dimensione di *problem solving*, emersa già nei primi interventi, deve essere collocata all'interno di un dialogo cooperativo, per identificare ed implementare gli accomodamenti. Sembra rendersi necessaria una mutua comprensione tra lavoratore e datore di lavoro circa:

- le capacità della persona disabile;
- i bisogni e le risorse dell'azienda;
- la conoscenza delle strategie da mettere in atto.

L'interazione dinamica che si crea tra datori di lavoro e lavoratori, conduce a quello che viene definito come: l' "accomodamento di entrambi" (Gates, 2000: 89).

Partendo da queste considerazioni, quindi, nel momento in cui una organizzazione assume una persona disabile, dovrebbe attuare un percorso che non riguardi semplicemente i cambiamenti "tecnici" nel lavoro, ma che consideri anche la loro natura interattiva e sociale (Gates, 2000: 89). In tal senso, allora, l'accomodamento diventa la conclusione di un percorso interattivo che coinvolge le due parti nella ricerca, congiunta, delle soluzioni operative migliori.

Questo cambiamento di prospettiva rappresenta una svolta, poiché apre la possibilità di progettare dei percorsi sin dall'inizio dell'esperienza, anche per le persone disabili che in azienda non sono mai entrate. Il momento dell'intervento non è più solo l'emergenza che si verifica quando il lavoratore ha un problema, ma ha inizio con l'ingresso stesso del lavoratore. In pratica, è possibile

avviare una pianificazione che, indipendentemente dai problemi quotidiani, accompagni il dipendente e l'organizzazione. Per fare ciò, però, è importante che sia riconosciuto il ruolo che ciascuna componente deve giocare. A questo punto, quindi, il DM giunge ad essere un'occasione che coinvolge tutti i lavoratori.

Il percorso che conduce alla definizione del DM come percorso interattivo, che coinvolge tutti i lavoratori, può essere distinto in diverse fasi, che saranno trattate in questo paragrafo (fig. 78):



Figura 78- Il DM come percorso interattivo

Presenteremo ora, singolarmente, i differenti contributi, partendo dall'esperienza di Gates che, per prima, descrive l'importanza di evidenziare la dimensione sociale degli accomodamenti.

3.2.1 La dimensione sociale dell'accomodamento: la proposta di Gates

Questo studio pionieristico di Gates è fondamentale, oltre che per l'accento sulla dimensione sociale, perché introduce una nuova modalità di ricerca, quella dello studio di caso, che è

particolarmente utile nell'analisi delle esperienze dei lavoratori disabili. Lo schema utilizzato è quello già descritto in precedenza: individuazione delle criticità e introduzione delle strategie.

3.2.1.1 Le barriere incontrate

Gates indaga l'esperienza professionale di dodici lavoratori affetti da patologie psichiatriche con l'obiettivo di identificare delle strategie per aiutare:

- *il dipendente*: a far fronte alle richieste lavorative;
- *i colleghi*: a condividere le proprie preoccupazioni e a relazionarsi con la disabilità.

Già da questa definizione degli obiettivi emerge l'estensione dell'intervento di DM oltre l'ambito strettamente legato alla persona con disabilità, in favore dell'attenzione anche verso i colleghi..

3.2.1.2 Le fasi del percorso di Gates

L'autrice descrive i passaggi introdotti nelle diverse esperienze per aiutare i lavoratori nella richiesta degli accomodamenti:

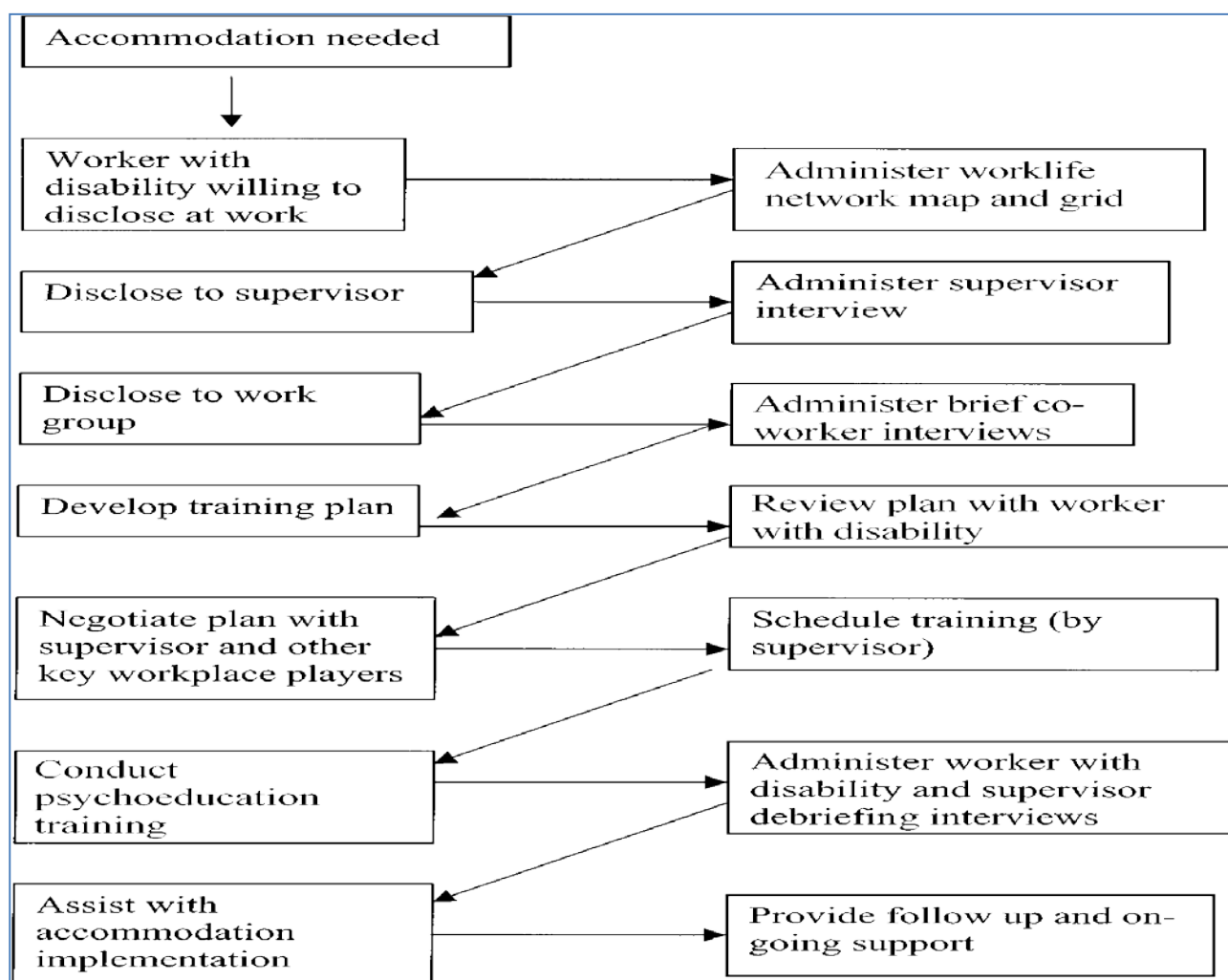


Figura 79- The psychoeducation process (Gates, 2000: 90)

L'autrice propone quindi le fasi che conducono dalla richiesta del lavoratore sino al momento di *follow up* dell'esperienza:

- *colloquio con il lavoratore*: la normativa statunitense prevede la presenza di un'agenzia preposta al supporto del lavoratore che deve richiedere un accomodamento; è qualche cosa di analogo ai servizi pubblici previsti in Italia. Il primo passo è un incontro informale, teso a raccogliere: la storia del dipendente, l'uso dei farmaci, la tipologia di disabilità e come, questa, può interferire sulla possibilità di portare a termine i compiti richiesti;
- *incontro con il supervisore*: il referente dell'agenzia, dopo aver incontrato il lavoratore, contatta anche il supervisore dell'azienda e gli fornisce il quadro delle informazioni raccolte.

Inoltre, propone un primo orientamento rispetto agli accomodamenti potenzialmente attivabili all'interno del luogo di lavoro;

- *valutazione del coinvolgimento dei colleghi*: sulla base delle informazioni raccolte, il datore di lavoro e il lavoratore valutano, insieme, se coinvolgere o meno i colleghi. Quando la decisione è positiva vengono organizzati, singolarmente, brevi colloqui con ciascun membro del gruppo di lavoro, per assicurare a tutti la possibilità di sentirsi liberi di esprimere le proprie sensazioni;
- *la definizione del piano di lavoro*: a questo punto, viene stabilito un piano di intervento che è poi rivisto, e negoziato, con il lavoratore. Durante le riunioni di pianificazione, elemento chiave per l'identificazione dei bisogni e la progettazione delle soluzioni, il responsabile dell'organizzazione, in accordo con il dipendente lavoratori, può modificare aspetti già esistenti, o identificare accomodamenti supplementari (Trach e Mayhall, 1997: 43-46);
- *la predisposizione del percorso di formazione*: l'ultimo passaggio riguarda, infine, la formazione di tutti i soggetti coinvolti nel processo, utile a: modificare gli atteggiamenti, favorire la comprensione e l'accettazione delle persone disabili nell'organizzazione (Gates, 2000: 92-95) e creare una struttura attenta agli accomodamenti (Bruyere, 2000);
- *follow up*: è necessario verificare l'esito dell'intervento effettuato. Gli adattamenti fisici possono essere più facilmente visibili e fruibili in modo rapido, e quindi i risultati possono essere immediatamente evidenti. Nel caso della disabilità cognitiva, invece, può essere necessario un tempo più lungo per vedere significativi risultati (Trach, Mayhall, 1997: 46).

L'esperienza di Gates ha dato origine a numerose ricerche che si sono mosse in questa stessa direzione e hanno chiesto ai protagonisti (datori di lavoro e supervisori), di individuare gli aspetti chiave che possono favorire il buon esito del processo.

Uno studio di caso, particolarmente interessante, ha presentato l'esperienza di accomodamento di un impiegato affetto da disturbi mentali attraverso il racconto del responsabile del personale. Questo ha parlato del dubbio insorto rispetto alla possibile presenza di una patologia, e della difficoltà di comprendere la presenza di eventuali sintomi. In seguito, ha spiegato come sono state analizzate le conseguenze, sia per il lavoratore che per l'azienda stessa, ed ha approfondito le modalità utilizzate per negoziare, insieme al dipendente, l'introduzione di alcuni accomodamenti. In tal modo, il lavoratore ha mantenuto la sua posizione in azienda senza costi aggiuntivi e, l'organizzazione, ha migliorato la comunicazione con gli altri dipendenti dell'azienda (Blanck et al; 1996:152-153).

3.2.2 I nodi chiave che influenzano il processo

Le diverse esperienze si diffondono e diventano un'occasione interessante sia per favorire la circolazione delle informazioni che per orientare le ricerche. Possiamo racchiudere i principali elementi emersi dalla letteratura in due grandi ambiti che fanno riferimento rispettivamente:

- al contesto;
- alla relazione.

3.2.2.1 Il ruolo del contesto

L'importanza del contesto può essere definita attraverso due aspetti:

- *la conoscenza dell'organizzazione*: i suoi compiti, le routine e le relazioni tra i differenti autori. I supervisori devono essere in grado di fornire gli strumenti ai lavoratori con disabilità in base alle caratteristiche dei singoli e dell'organizzazione. Inoltre, questa presenza deve essere armonizzata con quella della restante parte del contesto poichè intervento nasce proprio all'interno di uno specifico ambiente e ne è influenzato;
- *il coinvolgimento di tutti gli altri membri*: il secondo significato che il contesto assume, è quello relativo alla necessaria partecipazione di tutti i membri dell'organizzazione. Il DM coinvolge sia le politiche che le procedure (Mustard, 2011:78) e, questo, è possibile solo attraverso la partecipazione di tutte le componenti dell'azienda (Geisen et al, 2008 : 47; William, 2008: 115). L'importanza degli altri lavoratori diventa evidente quando un intervento non funziona, a causa della volontà dei dipendenti di tornare al precedente equilibrio del sistema (Shurman, Israel, 1995: 78). Anche senza arrivare a questo estremo, il mancato coinvolgimento può comunque ridurre il potenziale successo sia nella prevenzione della disabilità che nei tentativi di farvi fronte (O' Donnel, 2000: 90-92).

3.2.2.2 Le relazioni tra i diversi attori

Il secondo fattore è legato all'ambito relazionale e, a sua volta, può assumere due differenti connotazioni:

- *la relazione tra disabile e gli altri membri dell'organizzazione*: la disabilità può incidere, pesantemente, sulle relazioni che il lavoratore crea con i colleghi e i supervisori, soprattutto nel caso della malattia mentale. E' un aspetto che influenza parecchio le possibilità di

permanenza stessa del soggetto in azienda e la sua percezione di essere utile. Talvolta, qualche dipendente, riporta la sensazione di essere in un gruppo di lavoro iper-protettivo; altri, al contrario, ritengono di essere assegnati a posizioni di scarsa utilità per l'azienda, senza possibilità di interagire con i colleghi (Gates, 2000: 92). A tal proposito, però, emerge la necessità di formazione e informazione che consenta ai colleghi di essere meno a disagio (Anderson et al, 1986);

- *la comunicazione*: riguarda sia la capacità del lavoratore di spiegare ciò che gli può essere utile che quella del supervisore che deve trovare la modalità giusta per porre le domande. Quando questo non si verifica, il rischio è quello di creare problemi sempre crescenti, e difficilmente gestibili. Inoltre, le comunicazioni superficiali determinano un senso di ingiustizia sia nei dipendenti che nei colleghi (Akabas, Gates; 1993). Particolarmente significativo è il momento di *follow up*, utile sia per dare rimandi positivi che per evidenziare le situazioni critiche. Infine, la comunicazione rappresenta un nodo delicato perché la positiva esperienza con una particolare tipologia di disabilità, porta ad un atteggiamento di maggiore disponibilità anche con le altre patologie (Gates, 2000: 95);

In pratica, quindi, la buona riuscita di un processo di accomodamento richiede il contributo di tutti i membri dell'organizzazione, una grande conoscenza del contesto e un insieme di capacità che consentano la creazione di relazioni positive con tutti i colleghi (fig. 80):

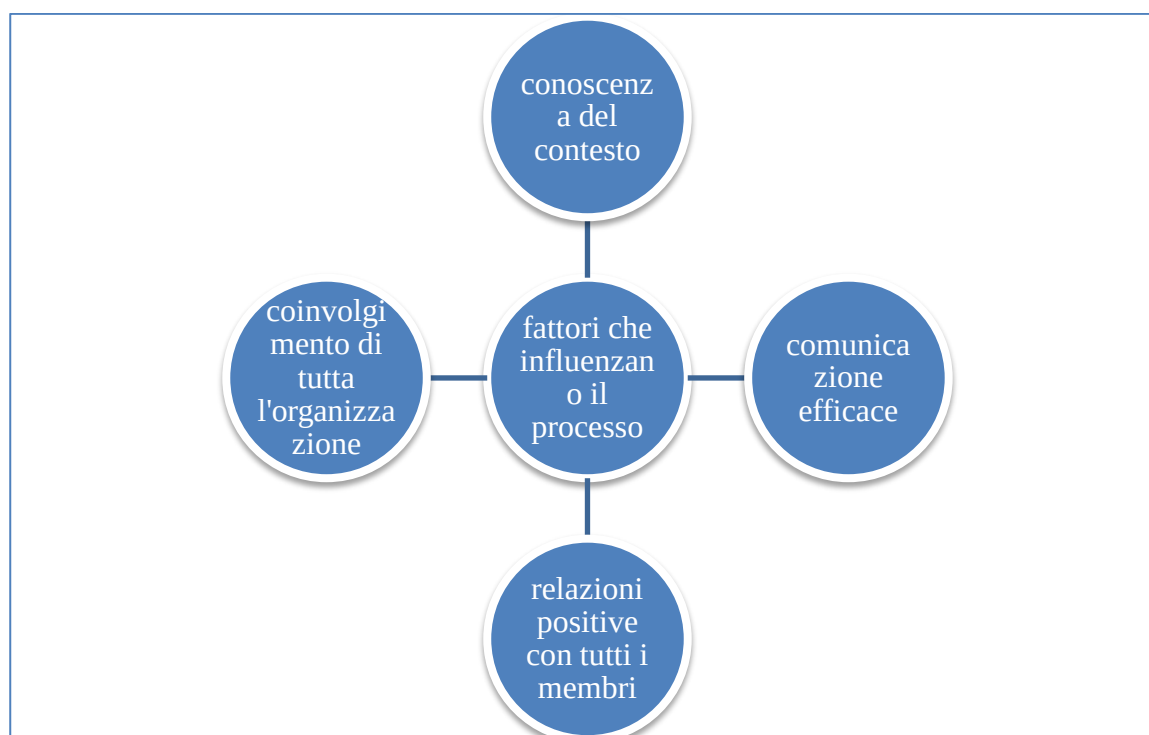


Figura 80 - fattori che influenzano il processo di accomodamento

Questi elementi sono ripresi dalla letteratura che, in particolare, analizza l'importanza del ruolo di:

- responsabili delle risorse umane;
- supervisori;
- colleghi.

Questi tre aspetti, presi singolarmente, saranno l'oggetto di analisi della prossima sezione. Ogni contributo verrà presentato attraverso due parti:

- la presentazione del ruolo;
- le azioni concrete che possono essere messe in atto per portarlo a termine.

3.2.3 Il ruolo dei responsabili delle risorse umane: la proposta di Klimoski e Donhaue

Abbiamo già parlato dell'importanza dei responsabili delle risorse umane a proposito del ruolo che rivestono durante il momento della selezione e quando bisogna decidere un eventuale avanzamento di carriera. Quello che ci interessa approfondire, in questa sezione, è il compito che assolvono

all'interno del percorso di accomodamento, dentro il quale possono ricoprire funzioni amministrative, amministrative, di supporto ed educative (Anthony, Cohen ; 1990). Questa riflessione è il centro del lavoro di Klimoski e Donhaue, i quali ritengono i responsabili delle risorse umane essere la figura chiave che può mettere in atto delle strategie, sia a livello individuale che di gruppo di lavoro, per fare in modo che l'organizzazione tratti tutti i suoi dipendenti in modo equo. E' proprio grazie all'accomodamento che è possibile raggiungere l'equità ed estendere l'attenzione a tutti i dipendenti.

3.2.3.1 Il ruolo istituzionale

Partendo da una prospettiva multi-livello, i due autori si focalizzano sulle strategie che i responsabili delle risorse umane possono mettere in atto, sia a livello individuale che di gruppo di lavoro, per fare in modo che l'organizzazione tratti tutti i suoi dipendenti in modo equo:

- *identificazione dei potenziali stakeholders con cui confrontarsi*: sono tutte le figure che li possono aiutare ad acquisire maggiori informazioni circa e i lavoratori e supportare nell'identificazione degli accomodamenti (servizi, specialisti come, per esempio, gli psicologi e i sindacati);
- *creazione di un clima supportivo*: i responsabili delle risorse umane hanno un ruolo determinante nella costruzione di un ambiente che favorisca una relazione di aiuto tra i dipendenti, in cui ciascuno si senta accettato;
- *stabilisce le linee d'azione*: coordina la risposta dell'organizzazione nei termini di programmi e interventi nei confronti della disabilità (Sherey, Hursh, 1999);
- *definizione di mansioni coerenti con il profilo di competenza*: questo elemento è determinante già in fase di ingresso del lavoratore; la possibilità di ottenere accomodamenti efficaci dipende, anche, dalla identificazione di compiti realmente fattibili per il lavoratore;
- *interventi di formazione per ridurre gli stereotipi e le false credenze*: la formazione ha un ruolo chiave per eliminare i pregiudizi circa i lavoratori disabili e gli accomodamenti considerati ingiusti e immotivati;
- *sistemi di valutazione espliciti, coerenti e in grado di dare feedback*: questi aspetti, che come abbiamo visto, hanno un ruolo decisivo nel determinare la permanenza del lavoratore nell'organizzazione vengono condizionati, in primis, dai responsabili delle risorse umane.

3.1.3.2 *Le pratiche per favorire i lavoratori disabili*

Una seconda serie di strategie, poi, possono essere introdotte al livello di relazione con il lavoratore disabile, per accompagnarlo nel suo percorso all'interno dell'organizzazione:

- *interventi di team building*: si tratta di occasioni che servono a favorire la costruzione di un clima che favorisca il lavoro di squadra. Questo aspetto è determinante, viste le difficoltà dei colleghi, a condividere il lavoro con i dipendenti disabili;
- *individuazione di una figura di riferimento*: il responsabile del personale ha la possibilità di decidere quale dei suoi dipendenti può ricoprire la funzione di tutor in base alle caratteristiche personali e ai ruoli lavorativi;
- *creazione di programmi di mentoring*: abbiamo visto in precedenza che, spesso, nonostante il mentoring sia un aspetto importante, i lavoratori disabili non vi hanno accesso. Per modificare questa tendenza, è necessario un impegno, in primis, dei responsabili delle risorse umane (Hogan et al, 2012: 56);
- *training specifico per il tutor*: la formazione, anche per il tutor, è un elemento imprescindibile per poter garantire un'esperienza di successo e i direttori del personale ne sono i responsabili (Klimoski e Donhaue, 1997).

I responsabili delle risorse umane hanno una serie di compiti istituzionali che, in un certo senso, sono la regia del percorso di accomodamento. D'altra parte, però, realizzano anche una serie di interventi operativi, a diretto contatto con il lavoratore (fig. 81):

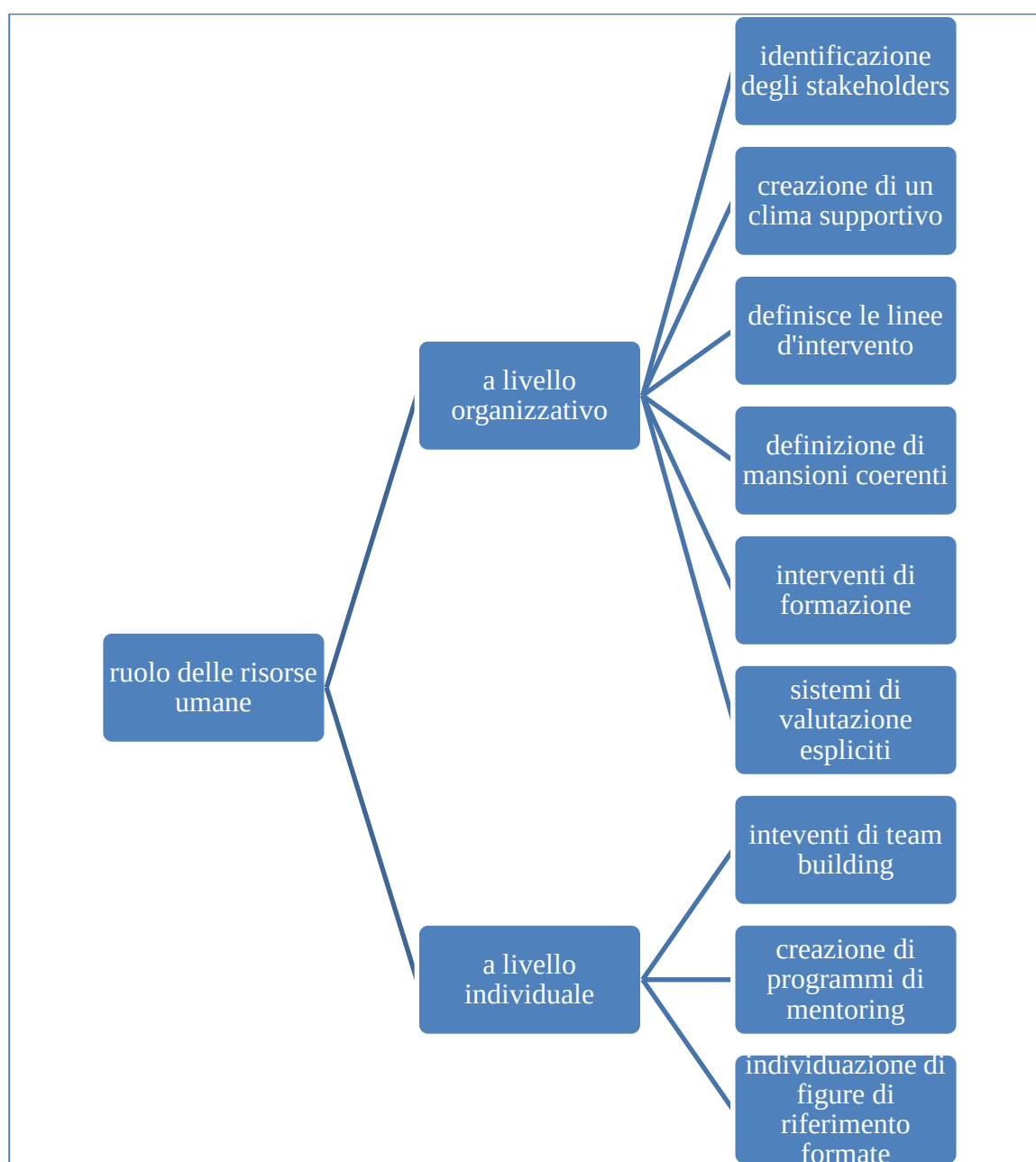


Figura 81- Il ruolo dei responsabili delle risorse umane

Oltre al responsabile delle risorse umane, un ruolo chiave è quello svolto dal supervisore, ovvero quella figura che è direttamente responsabile dell'operato del lavoratore e lo sostiene. Talvolta le due figure possono coincidere; in altri casi, invece, sono separate e, mentre la prima interviene nella fase di selezione, la seconda accompagna il lavoratore dal suo ingresso nell'organizzazione, come in una sorta di ipotetica staffetta.

3.2.4 Il ruolo del supervisore

Il supervisore è la figura che, nel luogo di lavoro, diventa il riferimento per il lavoratore ed è anche colui che si occupa della sua valutazione. Senza il suo sostegno e supporto, il mantenimento del posto di lavoro e il successo dell'esperienza lavorativa, possono essere compromessi.

3.2.4.1 Il ruolo istituzionale

A livello organizzativo, il supervisore assolve ad una serie di mansioni:

- gestisce le questioni legate all'organizzazione del lavoro, come le modifiche nei compiti, oppure nelle procedure;
- conosce le qualità dei suoi colleghi, le modalità per introdurre gli accomodamenti e i limiti del gruppo di lavoro (Gates, 2000: 93);
- è, per il dipendente disabile, il punto di contatto con l'organizzazione, ma anche con tutti gli altri colleghi (Mancuso, 1990: 5);

3.2.4.2 Le pratiche con i dipendenti disabili

Abbiamo visto che il supervisore è la figura di riferimento del lavoratore; a lui si può rivolgere per risolvere i dubbi o per ricevere informazioni. Inoltre, questa figura offre anche un importante contributo a livello emotivo che condiziona poi, nel bene o nel male, il lavoratore.

Proprio quest'ultimo aspetto è oggetto di parecchi approfondimenti, nonostante sia la dimensione più difficilmente documentabile. Gli studi rivelano l'importanza dell'ambito motivo perché:

- i dipendenti che ritengono di avere un supervisore disinteressato al loro lavoro, hanno meno possibilità di rimanere nell'organizzazione (Akabas, Gates, 1998);
- i lavoratori dichiarano di sentirsi meglio quando il supervisore li coinvolge nel processo di accomodamento, e condivide con loro le decisioni riguardanti il lavoro. In questo modo, lui può utilizzare le proprie competenze, esplicitare le aspettative e le sue richieste che, però, non devono essere in contrasto con quelle dell'organizzazione (Gates, 1993: 184-185);
- la sensazione di essere supportati, riduce lo stress e aumenta il senso di benessere (Mitchell, Moors, 1984: 440; Mansfield et al, 1992: 114) e la soddisfazione di entrambi (Packard, 1989; Hurlbert, 1991: 420).

Il supervisore, quindi, ha un ruolo centrale sia nell'organizzazione che nella relazione con il dipendente, come riassunto nello schema seguente (fig. 82):

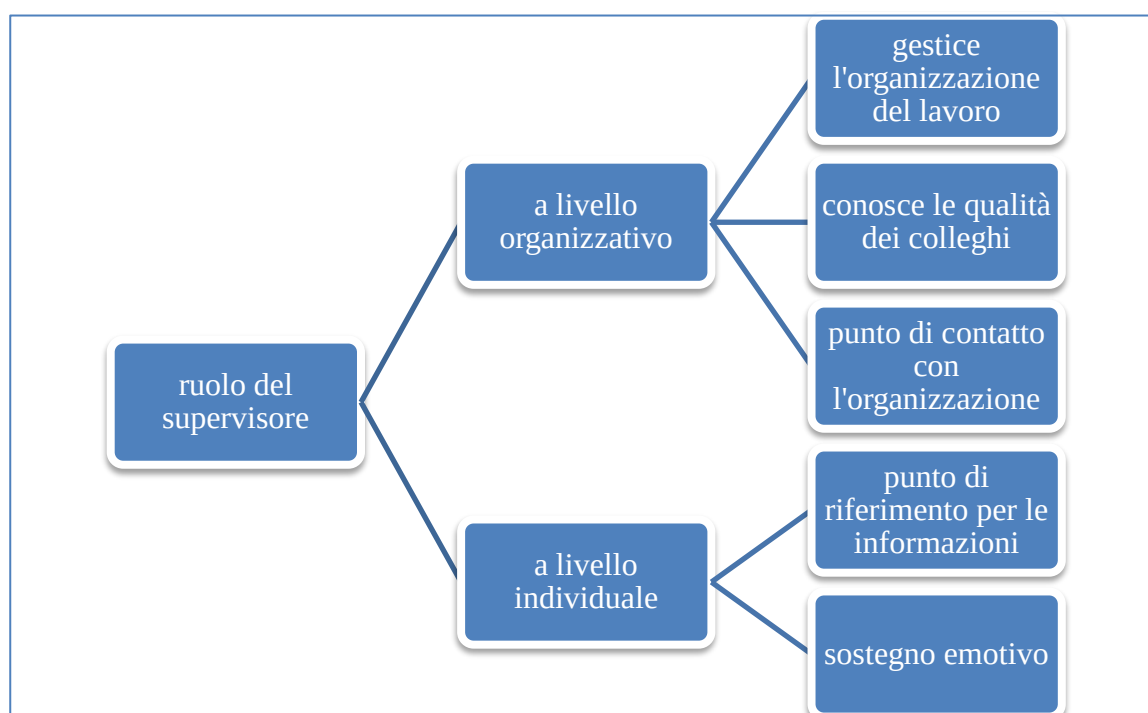


Figura 82- Ruolo del supervisore

Il supervisore, quindi, deve possedere una vasta gamma di conoscenze e competenze per la creazione, il coordinamento e il mantenimento del programma di gestione della presenza delle persone disabili nelle organizzazioni (Hursh, 1995: 322). I due elementi che possono consentirgli di gestire il processo di accomodamento sono la capacità di:

- comunicazione all'interno dell'organizzazione;
- coordinamento con i vari servizi, anche quelli che operano all'esterno.

Nello specifico, la letteratura sottolinea alcune azioni concrete che il supervisore si trova a gestire:

- definire le linee di comunicazione e gli obiettivi e spiegarli ai dipendenti, accertandosi che siano compresi da tutti i membri dell'organizzazione;
- sviluppare piani di lavoro che siano condivisi da tutti gli attori coinvolti;

- coordinare tutti i servizi sia quelli interni all'organizzazione che quelli esterni;
- monitorare i progressi del lavoratore e coordinare i vari servizi e gli interventi (Shrey, Hursh, 1999).

Proprio per aiutare i supervisori in questa difficile operazione, alcuni autori evidenziano alcune indicazioni operative, utili a favorire una migliore gestione della comunicazione, soprattutto quando è necessario affrontare le criticità, come mostrato di seguito (fig. 83):

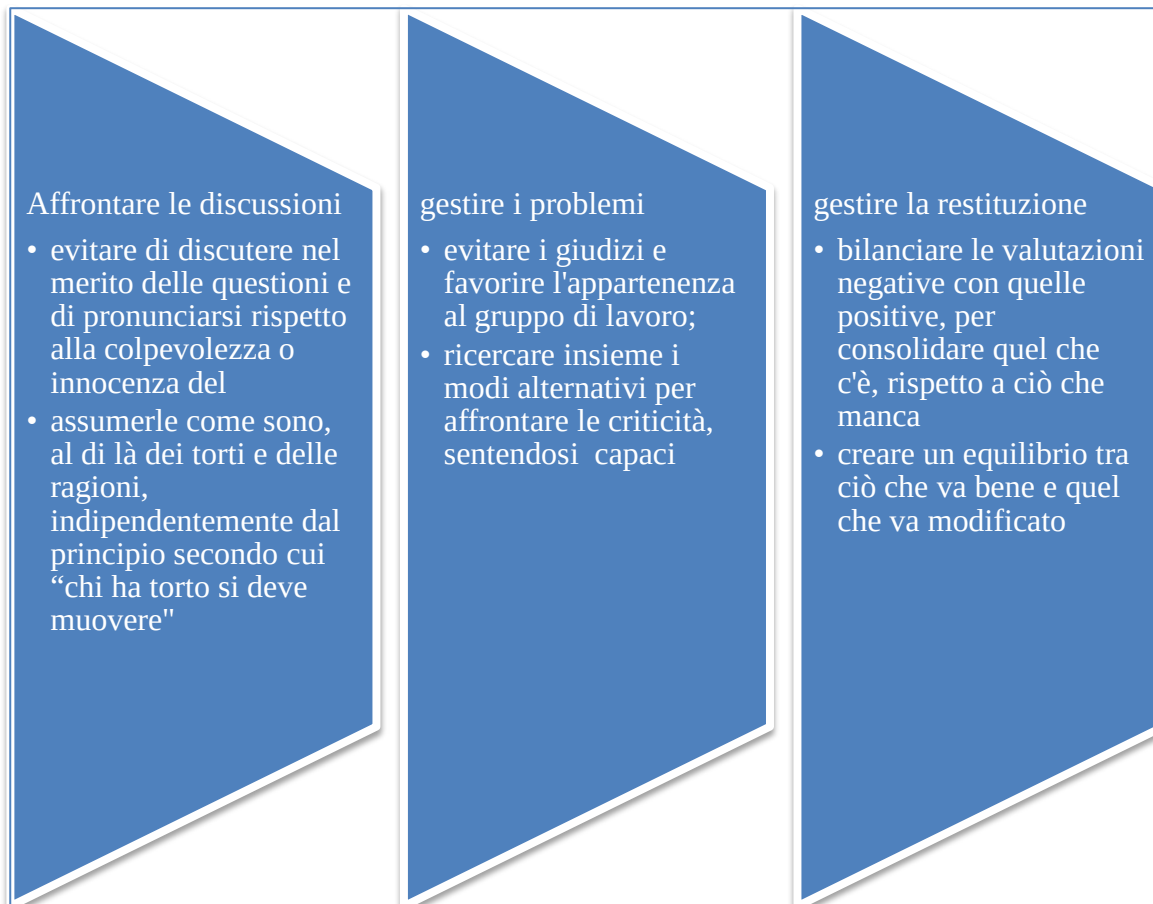


Figura 83- Strategie per gestire la comunicazione (Mazzonis et al, 2005: 120).

La maggior parte di queste strategie non può essere introdotta senza il coinvolgimento degli altri dipendenti che, quindi, hanno a loro volta un ruolo determinante, che presenteremo in seguito.

3.2.5 Il ruolo dei colleghi e il supporto naturale

La presenza dei colleghi è significativa, abbiamo visto, perché senza il coinvolgimento di tutti i membri dell'organizzazione, non è possibile ipotizzare il successo degli accomodamenti. Inoltre, i colleghi possono attivare il cosiddetto supporto naturale, ovvero quella serie di risorse umane o tecniche, che possono facilitare l'integrazione e la soddisfazione del lavoratore ma, allo stesso tempo, promuovere gli interessi di tutti i dipendenti.

I principali supporti naturali riguardano il sostegno sociale e fisico che può essere garantito sia chiedendo direttamente al collega interessato di esplicitare ciò di cui ha bisogno, che attraverso una serie di azioni volte a mostrare ciò che deve fare (Clayton S. et al, 2012: 435).

Le possibilità di supporto naturale, quindi, possono essere divise in due grandi gruppi di strategie; le prime che rimandano all'osservazione e, le seconde, invece, al piano verbale:

3.2.5.1 L'osservazione

Questa dimensione racchiude tutte quelle azioni legate alla possibilità offrire supporto attraverso la capacità di mostrare un comportamento, un'azione oppure lo svolgimento di un compito. Tra le strategie più utilizzate, ne ricordiamo due:

- *l'osservatore*: può verificare, sul campo, il lavoro e il comportamento; può fornire rilievi oggettivi, garantire una serie di informazioni circa le dinamiche che si creano all'interno dell'organizzazione. E' fondamentale, in questo caso, il delicato assetto emotivo e cognitivo del collega che deve mantenere una posizione di equidistanza, e nello stesso tempo, concedersi movimenti identificatori (Mazzonis et al, 2005: 55-56);
- *il modello*: il collega assume questa funzione con il suo essere a fianco del lavoratore stesso quotidianamente, affrontando anche lui le condizioni di "clima" e relazioni che caratterizzano il gruppo lavorativo. Le caratteristiche personali e di funzionamento, la qualità della relazione che stabilisce, il suo modo di porsi all'interno del contesto e gli aspetti emozionali che possono intervenire, sono tutti elementi decisivi che possono condizionare l'esito dell'esperienza.

3.2.5.2 La dimensione verbale

Questo secondo piano ha a che fare, invece, con le interazioni verbali che possono avere luogo tra il dipendente e il collega. Proponiamo, di seguito, due possibili strategie:

- *lo specchio*: si traduce in un costante rimando, al soggetto, di quello che il collega stesso vede. Il lavoro di “rispecchiamento” deve sempre accompagnarsi alla verifica dell’effetto che produce sul soggetto, e di come egli lo assimila, e lo utilizza. Solo così è possibile garantire le migliori condizioni per utilizzare un’informazione, diventare più consapevoli di un proprio modo di crescere e di modificare un comportamento (Clayton S. et al, 2012: 435);
- *l’io ausiliario*: si riferisce al compito supportivo, pratico sulla mansione, e in merito alle relazioni lavorative. Nella fase iniziale, questo sostegno viene garantito a tutti i soggetti indistintamente, poi, solo per alcuni, fino a che non sono in grado di padroneggiare la mansione, o i rapporti. Di solito, tali modifiche e decisioni vengono negoziate, gradualmente, con l’azienda che deve potersi convincere ad accogliere le soluzioni che le garantiscano un grado di produttività accettabile (Mazzonis et al, 2005: 55-56);

Queste sono solo alcune delle possibilità che i colleghi possono mettere in atto ma, per essere portate a termine, richiedono una grande conoscenza delle condizioni in cui il soggetto può meglio assimilare ciò che gli viene mostrato o detto. Inoltre, deve essere in grado di verificare che cosa il collega disabile riesce ad imparare e di quali tempi ha bisogno.

Infine, anche lui deve fare i conti con le proprie aspettative e con la sua tenuta emotiva, considerando che è necessaria una costante verifica degli interventi.

La dimensione dei colleghi è interessante perché tutti i supporti descritti possono essere messi in atto senza investimenti economici (formazione a parte) e il beneficio può essere esteso dall’individuo singolo a tutta l’organizzazione (fig. 84):

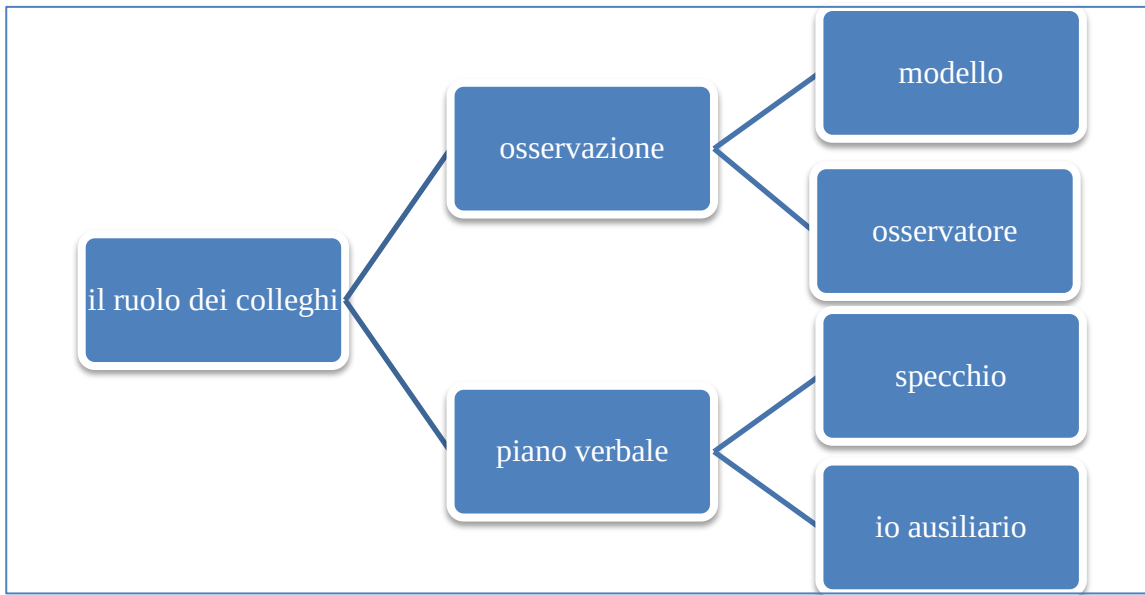


Figura 84- Il ruolo dei colleghi

Il quadro che abbiamo proposto sino ad ora mostra come il DM sia un percorso che richiede il coinvolgimento di tutti i membri dell'organizzazione, tanto che, come abbiamo anticipato in precedenza, è stato coniato il termine *Comprehensive Disability Management*. I principi che hanno orientato la scelta di questo termine, saranno l'oggetto dell'ultima sezione.

3.2.6 Il DM: un'opportunità per tutti

L'evoluzione del concetto di DM ha portato alla consapevolezza della necessità del coinvolgimento dei colleghi e della possibilità di estendere i benefici a tutta l'organizzazione. Seguendo questa concezione, possiamo definirlo come:

“un filone di ricerca che, prendendo atto degli impatti della disabilità e ponendosi come fine di coniugare obiettivi aziendali di produttività con obiettivi individuali di qualità della vita lavorativa, rimodella l'organizzazione e i processi aziendali nel tempo e nello spazio. Nel tempo, perché l'azienda deve continuamente conformarsi alle mutevoli esigenze dei lavoratori e ai progressi tecnologici e scientifici; nello spazio, perché la validità delle soluzioni adottate induce la stessa azienda ad estenderne l'applicazione anche ad altre sue partizioni (funzioni, divisioni, reparti ecc.), così come stimola altre aziende ad emularne la sperimentazione” (Angeloni, 2011:39).

Questo nuovo ampliamento nasce, come abbiamo visto, dal riconoscimento del ruolo attivo di ciascun membro, nel favorire gli interventi di DM. In particolare, alcuni elementi sembrano essere

decisivi e sono ripresi da Harder, colui che ha coniato l'espressione "*Comprehensive Disability Management*" :

- *l'importanza di credenze e valori*: le persone non vivono isolate ma, al contrario, interagiscono tra di loro, e i loro valori, poi, orientano la pratica. Alla base del DM c'è la convinzione che ogni persona è unica ed è importante riconoscere le potenzialità dei singoli e valorizzare le diversità. Ciascuno, quindi, ha un set di esperienze e desideri, attraverso cui formula pensieri e decisioni. Questo concetto è in chiara opposizione con quanto afferma il modello medico, che considera il soggetto solo come paziente;
- *la condivisione degli obiettivi*: i manager devono essere d'accordo sulle proposte, e anche esplicitare, in modo chiaro, il proprio ruolo, in modo che il lavoratore sia informato. Quest'ultimo è un soggetto attivo e non un paziente, o il destinatario di qualche intervento. Inoltre, la conoscenza acquisita nei contesti lavorativi deve diventare occasione per approfondire, e migliorare, le esperienze dei singoli;
- *le conoscenze*: partendo dalla considerazione che la disabilità può fare parte della condizione umana, la conoscenza permette alle persone di far fronte a questa nuova condizione. Questa dimensione, ovviamente, riguarda sia i datori di lavoro che i lavoratori, ed è fondamentale l'interazione che tra i due si riesce a creare (Harder, 2011: 4).

Nel "*Comprehensive Disability Management*", che Harder propone, la pratica è data dall'insieme di questi tre elementi: le credenze, gli obiettivi e la conoscenza (fig. 85):

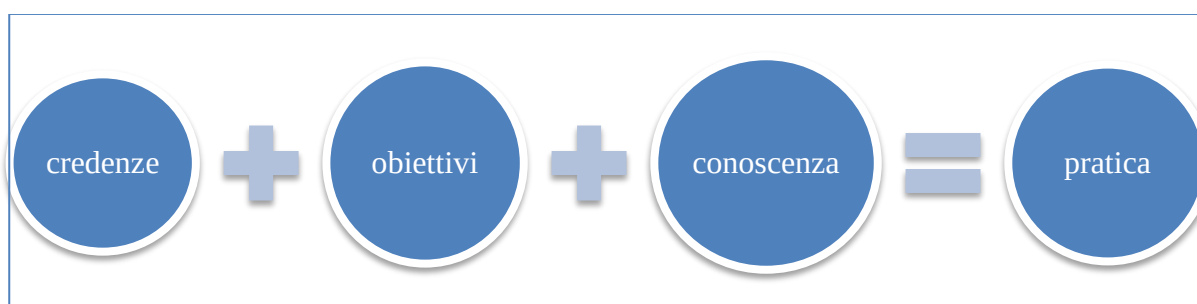


Figura 85- Il "*Comprehensive Disability Management*"

L'autore descrive poi i protagonisti dell'intervento di DM e, per fare questo, utilizza l'immagine del cerchio in modo da mettere in evidenza l'idea che ci siano protagonisti sia interni al gruppo di lavoro che esterni all'organizzazione:

- *il primo cerchio*: lavoratore, colleghi, management e sindacati;
- *il secondo cerchio*: famiglia, leggi, servizi di supporto.

3.2.6.1 Il primo cerchio: lavoratore, colleghi, management e sindacati

Questi quattro attori sono quelli che determinano, direttamente, l'intervento di DM e i suoi possibili esiti: il lavoratore, i colleghi, il management e i sindacati.

Capire i diversi ruoli, così come le differenti esigenze, è fondamentale per poter realizzare un intervento di DM che è influenzato da tre grandi variabili:

- le caratteristiche personali dei colleghi;
- delle persone con disabilità;
- e dell'organizzazione (Vornholt et al, 2013).

A completare questo quadro ci sono le normative e le leggi che influenzano le componenti oltre che politiche, culture e procedure che rendono ogni ambiente unico.

3.2.6.2 Il secondo cerchio: famiglia, leggi, servizi di supporto

Il secondo cerchio, invece, è composto da tutte quelle componenti che, pur non essendo direttamente presenti nell'organizzazione, finiscono però per influenzare gli interventi. I principali sono: la famiglia, le leggi e i servizi di supporto.

Ignorare l'influenza di questi aspetti significa ridurre già in partenza i possibili risultati. Il posto di lavoro, infatti, non è un luogo chiuso e subisce l'influenza dei clienti e dei fornitori, ha interazioni con la famiglia e può anche influenzare i risultati.

Abbiamo sintetizzato i due cerchi nello schema seguente (fig. 85):

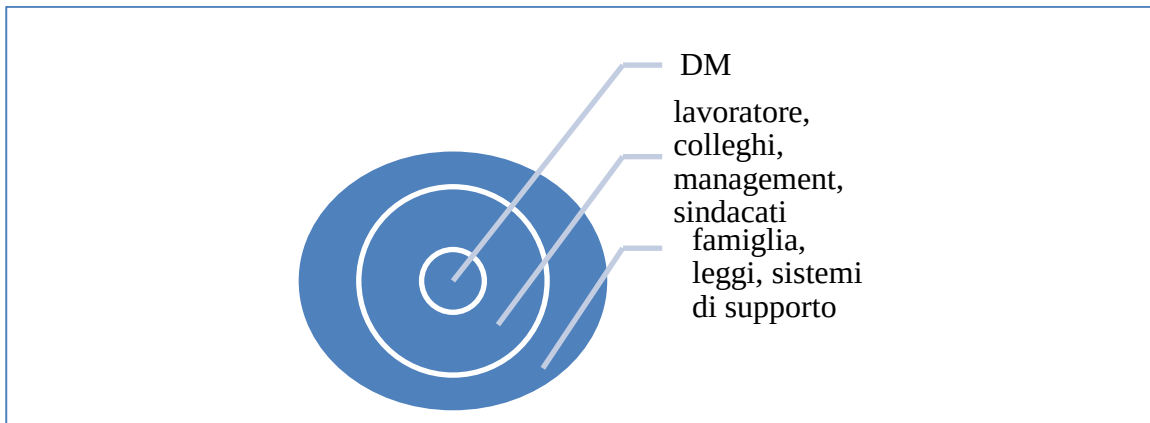


Figura 86- I due cerchi del “Comprehensive Disability Management”

L'interazione tra i manager e i lavoratori sembra avere un ruolo chiave nei risultati:

- *i manager, in particolare quelli che si occupano delle risorse umane*: definiscono il corso delle azioni e quindi i loro atteggiamenti hanno bisogno di essere conosciuti e compresi per poter realizzare interventi efficaci;
- *i colleghi*: allo stesso modo, sono un elemento chiave che può favorire oppure ostacolare il processo e tendono a fare ricorso alla esperienza passata per poter fare le valutazioni in merito alla presenza di colleghi con disabilità (Harder, 2005:30-35).

Questa sottolineatura mostra un deciso cambiamento di prospettiva che rende il DM un'opportunità per tutti perché:

- gli interventi coinvolgono tutta l'organizzazione, non solo il lavoratore disabile e il loro successo dipende proprio dal coinvolgimento di tutti i colleghi;
- la disabilità può riguardare la vita di ogni lavoratore, anche solo per periodi di tempo limitati (una frattura per esempio) e non è una questione limitata a poche persone;
- un accomodamento previsto per un lavoratore disabile può essere utilizzato, con successo, anche dagli colleghi.

- l'inserimento del DM nella pianificazione dell'azienda favorisce la creazione di un ambiente lavorativo che motiva i lavoratori e questo porta ad un beneficio per tutta l'organizzazione (Curtis, Scott, 2004).

A concludere questa ascesa del DM c'è il riconoscimento dell'importanza di queste pratiche da parte dell'Ilo, che ha pubblicato una serie di documenti per sensibilizzare i datori di lavoro e per favorire la circolazione delle buone pratiche di assunzione dei lavoratori disabili all'interno dei paesi europei.

A questo punto si conclude il nostro percorso che ci ha portato a ripercorrere le tappe più significative che hanno condotto il DM dall'essere una pratica per il ritorno al lavoro dei dipendenti che hanno subito un evento invalidante, ad un processo interattivo che coinvolge tutti i membri dell'organizzazione e, a tutti, estende anche i suoi benefici.

La trattazione della letteratura si concluderà, nella prossima sezione, con l'analisi dei possibili esiti che un intervento di DM può avere.

3.3 Gli esiti del percorso: dall'inserimento all'inclusione

Nella nostra ricognizione attraverso l'evoluzione del concetto di DM abbiamo potuto vedere come, a seconda della prospettiva attuata, la presenza delle persone disabili, così come il loro percorso all'interno dell'organizzazione, sia molto differente. Giunti a questo punto del nostro discorso, possiamo associare gli interventi di DM all'insieme di strategie che l'organizzazione mette in atto quando accoglie un individuo disabile coinvolgendo, però, tutti i dipendenti.

Parlare degli esiti significa valutare il successo di tali esperienze e questo è possibile analizzando:

- la posizione che le persone disabili occupano;
- e la loro possibilità di far parte della vita dell'organizzazione.

Il successo lavorativo delle persone con disabilità è collegato, in modo stretto, al grado con cui queste persone sono sia fisicamente che socialmente incluse nell'ambiente di lavoro. Entrambi gli aspetti sono importanti, perché mentre l'inclusione fisica può essere più facilmente raggiunta, l'inclusione sociale rimane una sfida (Storey, 2002: 231). Per questo, i rapporti sociali e la qualità

delle relazioni rappresentano fattori critici per il successo dell'esperienza lavorativa di tutti i dipendenti, non solo di quelli con disabilità (Riches, Green, 2003: 127).

Per poter analizzare gli esiti è necessario valutare:

- *le modalità di gestione della diversità all'interno dell'organizzazione*: comprendono la visione della presenza di tutte le forme di diversità (di cui quindi la disabilità è solo una parte) all'interno della forza lavoro;
- *gli orientamenti rispetto alla presenza delle persone disabili*: sono i percorsi specifici che conducono all'inserimento, integrazione o inclusione dei lavoratori disabili.

La combinazione di questi due aspetti determina, poi, i criteri per definire cosa significhi ottenere “un buon risultato”, un'esperienza considerata di successo. Infatti, gli obiettivi rispetto alla presenza dei lavoratori disabili possono essere visti solo alla luce di quelli più ampi che l'azienda si pone (Young et al, 2005).

Analizzeremo, quindi, in questo ultimo paragrafo, gli esiti degli interventi di DM sia ponendo l'attenzione sull'atteggiamento dell'organizzazione verso la disabilità, che attraverso l'accento sul percorso che il singolo vive.

Nello specifico valuteremo, brevemente, le possibilità di gestione della diversità nelle organizzazioni e, in seguito, che cosa significhi realizzare l'inserimento, l'integrazione o l'inclusione professionale dei lavoratori disabili. Come avremo modo di vedere, il dibattito attorno a questi termini, soprattutto nel contesto italiano, è molto acceso ma, non sempre, ha portato con sé anche azioni concrete e chiare tanto che, spesso, i termini vengono utilizzati come sinonimi. In realtà, invece, sono caratterizzati da sfondi concettuali differenti e, di conseguenza, un progetto assumerà una connotazione diversa a seconda della prospettiva di partenza (D'Angella, 2000).

Abbiamo sintetizzato i passaggi che presenteremo in questo paragrafo nello schema seguente (fig. 87):

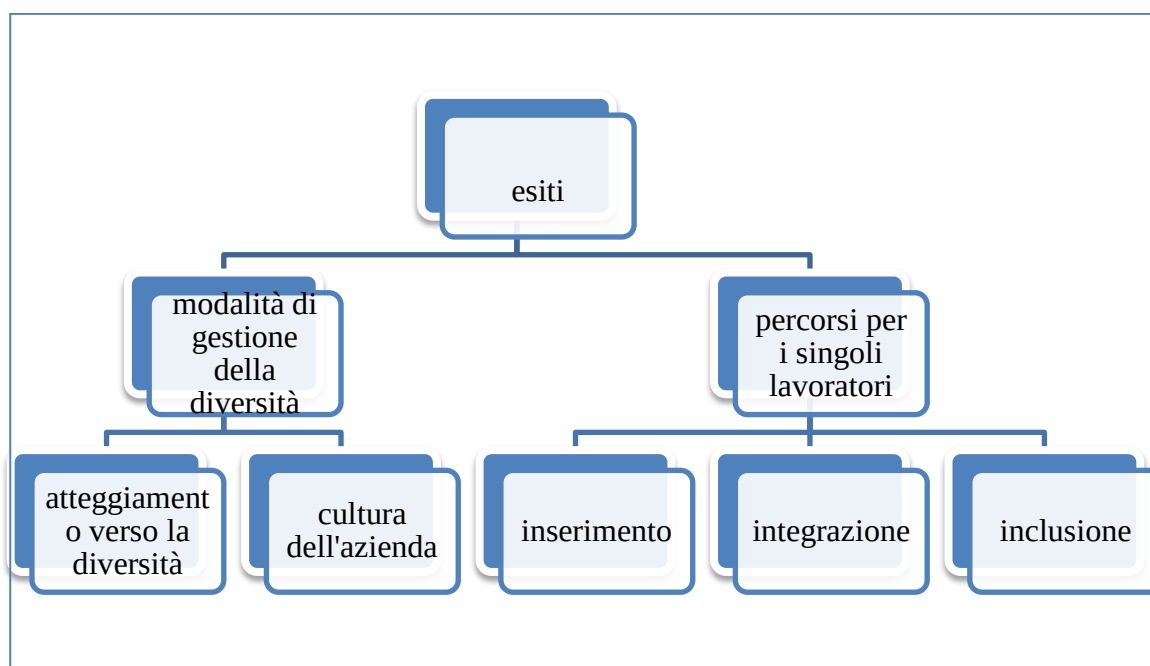


Figura 87 - Gli esiti del DM

3.3.1 Atteggiamenti verso la diversità nelle organizzazioni

L'ingresso di una persona disabile nell'organizzazione richiede che, questa, prenda una posizione rispetto alle modalità di gestione della diversità (di cui la disabilità è solo una parte). Gli studi, dopo aver evidenziato i possibili atteggiamenti delle organizzazioni, focalizzano la loro attenzione sui benefici che, la valorizzazione della diversità, può avere per tutta l'azienda.

3.3.1.1 Le risposte verso la diversità

I cambiamenti economici e normativi hanno costretto le organizzazioni a fare i conti con una crescente complessità ed un aumento delle diversità all'interno della forza lavoro. Per questo, hanno trovato sei diverse tipologie di risposte, per farvi fronte:

- *espulsione*: non è previsto nessun incontro con le minoranze che vengono allontanate;
- *conformità*: l'impresa si limita alla "responsabilità legislativa" e prevede l'assunzione di minoranze solo quando espressamente richiesto dalle leggi con l'obiettivo di provvedere alla loro assimilazione;

- *oltre la conformità*: l'azienda supporta azioni isolate, tese a promuovere particolari gruppi per essere riconosciuta come soggetto sensibile alle tematiche, ma non ci sono programmi mirati per integrare la diversità nell'organizzazione;
- *business case*: l'organizzazione capisce che la gestione della diversità può attirare, e mantenere, risorse importanti e, quindi, sviluppa strategie di HR per supportare la forza lavoro;
- *diversità integrata*: la diversità è considerata un valore ed è parte della cultura dell'organizzazione;
- *sistemi di equità organizzativa*: la diversità è un imperativo organizzativo, ed è un valore chiave, come l'equità o la meritocrazia. L'impresa si impegna ad abbattere tutte le barriere che impediscono una piena valorizzazione delle differenze (Shaw, 2004).

Un' impresa che voglia adottare un approccio legato alla valorizzazione delle diversità deve focalizzarsi sull'ultimo di questi passaggi, che è possibile solo passando da una strategia di separazione, in cui la diversità è tollerata, ma è vista come separata dall'organizzazione, ad una politica di mediazione e integrazione, in cui tutti i gruppi vengono inclusi rispetto agli obiettivi aziendali (Castellucci et al, 2009: 27). Le possibili risposte sono mostrate nello schema seguente (fig. 88):

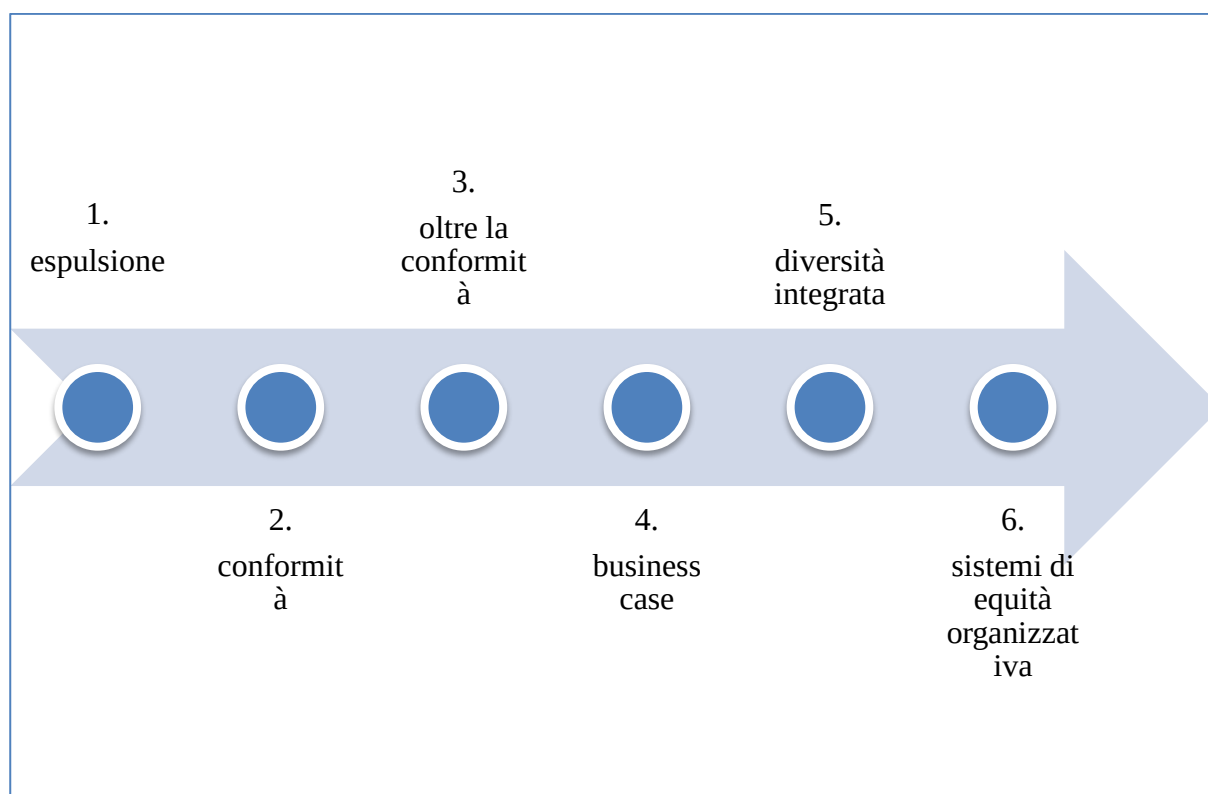


Figura 88- Le risposte verso la diversità

3.3.1.2 I vantaggi della valorizzazione della diversità

I benefici che derivano dalla gestione e valorizzazione della diversità, sono raggruppabili in sei aspetti: il miglioramento del marketing, la creatività, la riduzione dei costi, la flessibilità, il *problem solving* e una migliore acquisizione delle risorse (Cox, Blake, 1991: 47). Inoltre, la letteratura propone altri buoni motivi, per valorizzare le diversità:

- le politiche che favoriscono la diversità rendono l'azienda capace di attrarre forza di lavoro in grado di generare nuove idee. e aiutare le aziende a rispondere in modo creativo alle esigenze del mercato (Brancato, Patterson, 1999: 5);
- l'intolleranza non può essere accettata perché divide le persone e crea barriere che impediscono l'innovazione e lo sviluppo di un ambiente di lavoro che è essenziale per il successo dell'organizzazione (Johnson, Johnson, 2004);
- la gestione della diversità è parte di un programma più ampio che può ridurre l'assenteismo e il turnover e aumentare l'impegno dell'organizzazione e i livelli generali di soddisfazione (Gandz, 2001);

- oltre ad aumentare i margini di profitto è possibile garantire un beneficio anche ai dipendenti, favorendo in questo modo la soddisfazione riguardo al proprio lavoro e la lealtà dei dipendenti stessi (Monks, 2009).

Il secondo elemento, collegato a questo, è l'idea di cultura presente all'interno dell'organizzazione che può valorizzare, o meno, le differenze. A seconda di questo orientamento, ci saranno culture che tendono più alla differenziazione, oppure all'inclusione.

3.3.2 Culture della differenziazione e culture dell'inclusione

La diversità è gestita solo quando tutti i membri sono pienamente parte dell'organizzazione e ci sono diversi modelli di cultura organizzativa, che poi corrispondono anche a differenti orientamenti (Spataro, 2005: 29-35). In generale possiamo distinguere due grandi filoni, a seconda della connotazione, negativa o positiva, che può assumere, come rappresentato nello schema seguente (fig. 89):



Figura 89- Le differenti tipologie di cultura

3.3.2.1 La diversità come valore negativo

Quando la diversità è vista come un valore negativo, sono due le possibili tipologie di culture che emergono:

- cultura della differenziazione;
- cultura dell'unità.

- *La cultura della differenziazione*: è caratterizzata da grande attenzione per le differenze inter- individuali, che hanno conseguenze sia per le esperienze dei singoli, che per l'interazione di gruppo. Dopo aver attribuito valori positivi o negativi alle caratteristiche personali (tra cui la disabilità), la cultura definisce quali sono gli attributi positivi e, possederli, aumenta lo status degli individui. In questo caso, l'attenzione è concentrata sull'adattamento della persona all'organizzazione; di conseguenza, chi è più "adatto" acquisisce, automaticamente, un maggiore potere. La congruenza tra le caratteristiche individuali e i valori dell'organizzazione è un fattore importante che determina il successo lavorativo di una persona, sia in termine di soddisfazione che di performance (Chatman, 1991). In una cultura della differenziazione, ciò che conta per l'integrazione di individui che sono "diversi " dalla maggioranza, sono i valori specifici attorno alle caratteristiche personali, compresi i fattori demografici e quelli relativi alla disabilità. Nella formazione di questi valori hanno un ruolo determinante, come abbiamo avuto modo di osservare, sia gli stereotipi e le impressioni (Berger et al, 1977), ma anche i processi che si sviluppano all'interno dell'organizzazione stessa. In questo tipo di cultura, se il lavoratore disabile non è considerato come appartenente al gruppo rappresentato, può subire una serie di ripercussioni negative. Ad esempio, il suo contributo può non essere considerato, oppure avere meno opportunità di carriera rispetto agli altri dipendenti, o ancora essere designato per ruoli esecutivi piuttosto che quelli di comando;
- *la cultura dell'unità*: è basata su identità e legami condivisi che uniscono individui tra di loro diversi. Esempio tipico di questo caso è il motto "facciamo tutti parte della stessa organizzazione" che punta più ad unire attorno ad una identità comune, piuttosto che sottolineare le differenze che potrebbero complicare l'interazione sociale e che vengono invece eliminate. Questa differenza ricorda la dimensione che vede ai due poli opposti l'individualismo e il collettivismo. Quest'ultimo privilegia la cooperazione e i comportamenti finalizzati al raggiungimento di risultati collettivi; nel caso dell'individualismo, invece, gli obiettivi individuali sono di primaria importanza e i premi derivano proprio dai risultati individuali. I due aspetti hanno, ovviamente, implicazioni molto diverse sulla gestione della diversità. In questa circostanza, l'importanza emergente del gruppo finisca per fare passare in secondo piano le caratteristiche individuali specifiche, come potrebbe essere la disabilità (Hofstede et al, 2008).

Fino a qui, abbiamo visto le connotazioni negative che la diversità può assumere; ma ci sono anche culture volte a favorire la sua valorizzazione, come presentato di seguito.

3.3.2.2 *La diversità come valore positivo*

La cultura dell'integrazione e, più di recente, quella dell'inclusione, hanno come presupposto comune il riconoscimento dell'importanza delle differenze e della necessità di una loro valorizzazione. Per poter fare questo, focalizzare l'attenzione sul vantaggio legato al contributo che ogni persona può dare, in virtù della sua specificità, al contesto, minimizzando invece gli aspetti legati al potere che può essere garantito dall'appartenenza a specifiche categorie:

- *la cultura dell'integrazione*: è incentrata sulla valorizzazione delle differenze tra i colleghi. Questo tipo di cultura può rappresentare una grande opportunità per integrare le differenze ma anche per mantenere prestazioni ottimali. Alla base di questa prospettiva c'è la valorizzazione delle diversità all'interno della forza lavoro e la ricerca di potenziali benefici proprio a partire dalle differenze. Emergono l'importanza di alcuni aspetti chiave come: la creatività, la possibilità di sperimentare nuove idee, e di arricchire le esperienze del gruppo (Ely, Thomas, 2001: 245-250). Dentro questo tipo di cultura, quindi, le motivazioni e le visioni individuali non vengono soppresse ma, al contrario, valorizzate e integrate dentro il processo di lavoro quotidiano. Purtroppo, si tratta di una condizione difficile da stabilire, perchè è più facile preferire l'omologazione e la standardizzazione piuttosto che la differenziazione (Ibarra, 1992). Il focus, quindi, è sulle differenze che vengono preferite rispetto alle somiglianze, e ricevono una valutazione positiva; si tratta di un principio esattamente contrario a quanto accade nella cultura della differenziazione. In rapporto invece alla cultura dell'unità, le interazioni sociali sono più conflittuali, ma nell'accezione positiva del termine, ovvero come aiuto nella decisione su come completare un compito piuttosto che sulla sottolineatura delle differenze tra i diversi gruppi (Ely, Thomas, 2001);
- *la cultura dell'inclusione*: anche all'interno delle organizzazioni, questo concetto, è più recente e, anche tra i ricercatori stessi, è presente la convinzione che sia necessario definirne ulteriormente i contorni. L'inclusione può essere definita come il grado in cui un individuo si percepisce come parte del gruppo e la sua esperienza è soddisfacente, sia come membro dell'organizzazione, che come individuo visto nella sua unicità (Shore et al, 2012). Inoltre, è

descritta anche come il modo in cui gli individui hanno accesso alle informazioni e alle risorse, sono coinvolti nei gruppi di lavoro, e possono influenzare i processi decisionali. Questo accento si concentra sulle possibilità di essere parte del processo decisionale e di contribuire pienamente ed effettivamente alla vita delle organizzazioni (Mor Barak et al, 1998: 104). Ancora, è la possibilità di un lavoratore di essere accettato e trattato come parte del sistema di lavoro (Pelled, 1999: 1014). Il concetto di inclusione, quindi, richiede di analizzare quel che accade nei contesti, come vengono prese le decisioni e quanto i lavoratori possono realizzare se stessi, sentendosi allo stesso modo parte del processo organizzativo. L'inclusione, rispetto a quanto già proposto con la cultura dell'integrazione, non è applicabile solo per coloro che sono portatori di differenze, ma è valida per qualsiasi lavoratore.

Questa panoramica ci offre tre differenti esiti della gestione della diversità:

- *assimilazione*: ignora le differenze, per cui non prevede nessuno sforzo da parte dell'organizzazione mentre invece impone alle minoranze di accettare la cultura aziendale dominante. Questo conduce le persone a vivere l'esperienza di non essere valorizzate, ascoltate e riconosciute, non possono esprimere il loro potenziale e neanche avanzare nell'organizzazione (Mor Barak et al, 1998: 104);
- *integrazione*: riconosce le differenze di cui le minoranze (come le persone disabili) sono portatrici. L'obiettivo è fare in modo che queste vengano valorizzate all'interno dell'organizzazione che è disposta ad effettuare delle modifiche per consentire di integrare (appunto) tutti gli individui e le relative differenze;
- *inclusione*: riguarda tutte le persone e la condizione umana, la quale a sua volta può presentare difficoltà di vita e situazioni di disabilità. Il concetto di inclusione conduce al riconoscimento di un diritto come forma di contrasto al suo opposto: l'esclusione. Includere vuol dire offrire, a tutti, l'opportunità di partecipare, a tutti gli effetti, alla vita dell'organizzazione.

Possiamo riassumere, quindi, l'impatto della cultura sugli esiti dei percorsi nel modo seguente (fig. 90):

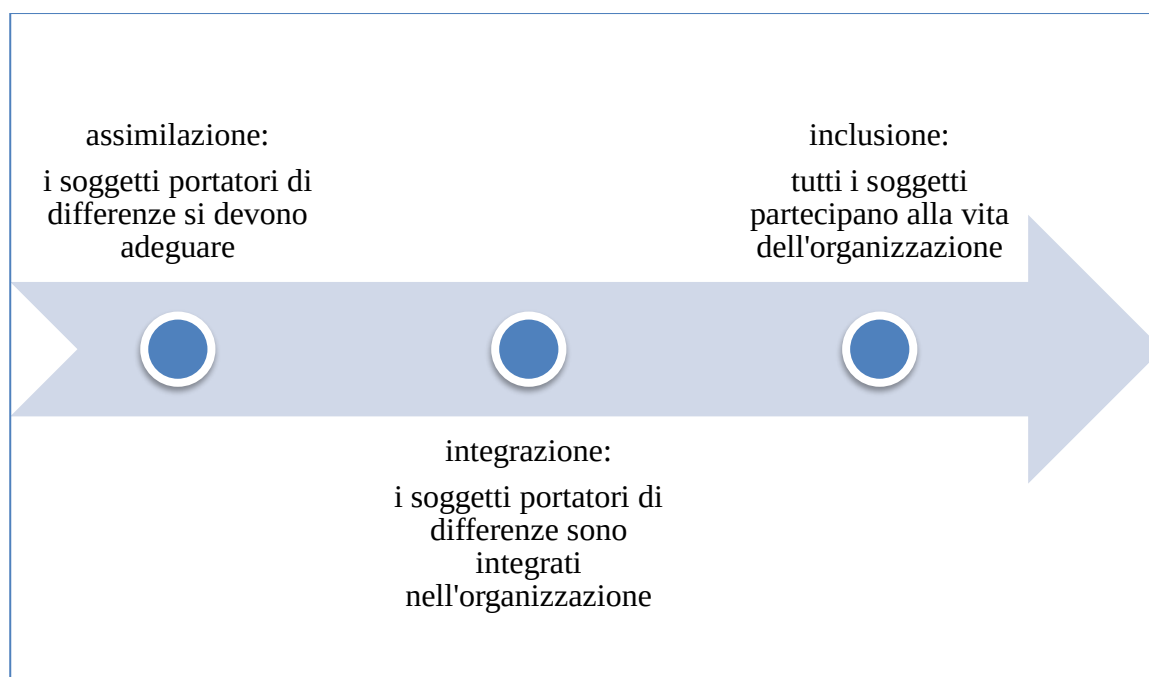


Figura 90 - Esiti del percorso

Analizzeremo ora, singolarmente, questi tre possibili esiti che vengono definiti come: inserimento, integrazione e inclusione.

3.3. 3 Gli esiti dei percorsi individuali delle persone disabili

Dopo aver analizzato gli orientamenti generali sulla questione della diversità possiamo chiudere il nostro percorso prendendo invece in considerazione la gestione dei percorsi legati alla disabilità. Anche i percorsi individuali possono essere letti sotto una duplice luce:

- gli obiettivi che guidano l'azione;
- le azioni concrete all'interno delle organizzazioni.

3.3.3.1 L'obiettivo: inserimento- integrazione- inclusione

Il dibattito tra i fautori dell' integrazione e quelli dell' inclusione è molto acceso, soprattutto a livello scolastico, anche se la distinzione tra i due concetti non è sempre chiara. Quando si fa riferimento all'esperienza lavorativa, invece, il concetto di inserimento, nato con la prima normativa

che ha sancito il diritto al lavoro per i disabili, è stato abbandonato (almeno a livello teorico) con il passaggio alla legge 68 del 1999 che ha visto l'introduzione del termine integrazione lavorativa, espressione oggi condivisa almeno a livello nazionale. Solo recentemente, in ambiente internazionale, ha iniziato a farsi largo una prospettiva nuova, definita come inclusione. Questi tre scenari delineano tre differenti progettualità che accompagnano la realizzazione delle esperienze lavorative per le persone disabili e possono essere confrontate rispetto ad alcune questioni cruciali:

- i criteri di identificazione e valutazione della mansione;
- il ruolo attribuito ai servizi che si occupano di effettuare il matching tra il lavoratore e l'azienda;
- le richieste rivolte all'azienda.

Queste differenti concezioni, che troppe volte rischiano di perdersi all'interno di uno sterile ed astratto dibattito tra termini, offrono invece l'opportunità di chiedersi: quale è l'ottica che guida le assunzioni dei lavoratori disabili? E' molto diverso pensare ad un posto di lavoro qualsiasi; ad un percorso specifico per lui oppure, infine, ad un percorso che non sia per nulla diverso da quanto viene realizzato per qualsiasi altro dipendente.

3.3.3.2 La traduzione operativa: le scelte

Conoscere i percorsi è importante perchè sono la sintesi di quanto abbiamo detto sino ad ora, rappresentano la loro concretizzazione e consentono di individuare le buone pratiche che diventano conoscenza condivisa. Questo, porta un beneficio per l'organizzazione, che consolida la sua esperienza, ma può diventare un patrimonio comune utile anche per altre situazioni.

3.3.4 L'inserimento

Il concetto di inserimento definisce l'ingresso di un individuo in un contesto istituzionale, sociale oppure produttivo (già esistente).

3.3.4.1 L'obiettivo dell'inserimento

Il concetto di inserimento definisce l'ingresso di un individuo in un contesto istituzionale, sociale oppure produttivo già esistente. Nel caso della normativa italiana l'inserimento è:

- *obbligatorio*: disposto dalla legge che individua anche il sistema di sanzioni per i trasgressori e gli incentivi (sgravi fiscali) per chi assume;
- *mirato*: definito come l'insieme degli strumenti che permettono la valutazione del disabile nella sua capacità lavorativa e il suo inserimento più idoneo. Si tratta di fatto dei supporti che consentono una integrazione reale del disabile nel mondo del lavoro.”

3.3.4.2 *Le pratiche dell'inserimento*

Quella dell'inserimento è una prospettiva che rimanda ad un concetto statico, ad una procedura meccanica compiuta attraverso un percorso standard che richiede un forte investimento nella fase iniziale, per la definizione della mansione e la preparazione della postazione (Marabili, 2000).

Fare inserimento lavorativo, vuol dire trovare un posto di lavoro, una collocazione (ecco la valenza del termine collocamento) in una cella, dentro uno spazio (Zanolin, 2000). Si tratta di una sistemazione che restituisce lo status di “lavoratore” come di colui che occupa un posto, senza prestare attenzione alla tipologia di attività che la persona svolge (Manoukian, 2000).

Il compito dei servizi è quello di trovare questa collocazione, che garantisca al soggetto un'opportunità lavorativa e, contemporaneamente, consenta all'azienda di assolvere all'obbligo a cui è soggetta. Il successo di un inserimento, quindi, nasce dal fatto che “il telefono non squilla più” e i servizi non ricevono ulteriori richieste dall'azienda (Venni, 2009: 26). A quest'ultima, invece, viene chiesto di non ostacolare l'ingresso, e di offrire uno spazio definito in cui la persona, in possesso di determinati requisiti, possa essere inserita.

Riassumendo, quindi, l'inserimento lavorativo può essere definito come il raggiungimento di un ruolo lavorativo in un contesto produttivo (Montobbio, 2000). Le sue principali caratteristiche sono sintetizzate di seguito (fig. 91):

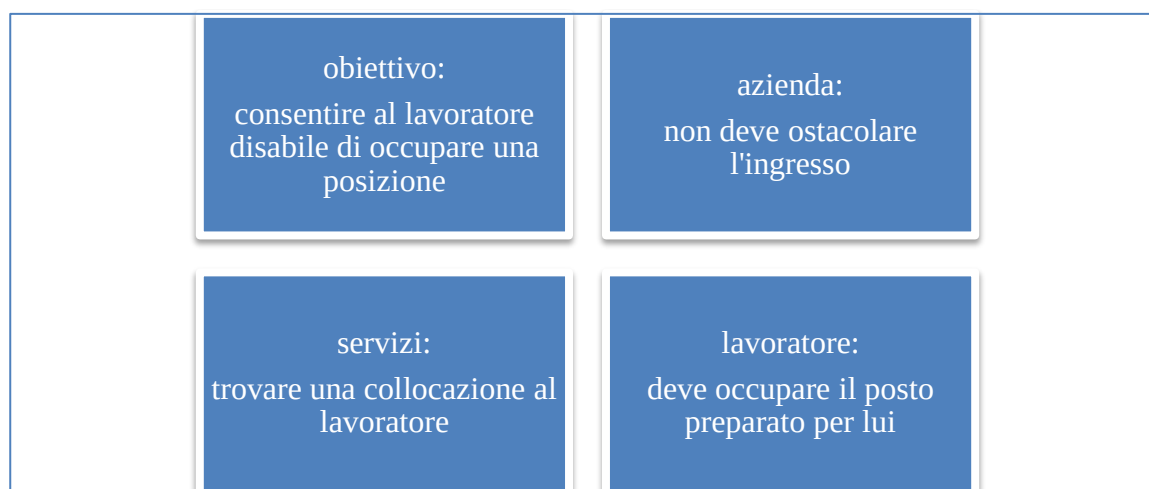


Figura 91- Caratteristiche dell'inserimento lavorativo

Questa visione presenta però una serie limiti che sono diventati ben presto evidenti nei contesti organizzativi e hanno determinato il superamento della normativa:

- per rispondere all'obbligo a cui sono soggette le aziende possono limitarsi a produrre delle prassi generiche che non sono in grado di rispondere alle esigenze dei lavoratori disabili, ma neanche a quelle dell'organizzazione stessa (Bombelli, 2008);
- la domanda di lavoro non commisurata alle reali capacità (mansioni low profile) che deriva da un sistema in cui la disabilità è sinonimo di handicap di prestazione alimenta disattenzione nel lavoratore e diffidenza nei colleghi (Buzzelli, 2012);
- l'assegnazione di una mansione non utile all'organizzazione porta il dipendente a non sentirsi valorizzato e l'azienda a subire un calo nella sua capacità produttiva (Messori, 2011).

3.3.5 L' Integrazione lavorativa

Con l'introduzione della legge 68 del 1999 il termine inserimento viene sostituito da quello di integrazione lavorativa che, tutt'ora, ispira le esperienze che accompagnano i lavoratori disabili all'interno dei contesti organizzativi.

3.3.5.1 L'obiettivo dell'integrazione

Il concetto di integrazione, invece, fa riferimento alla possibilità di “rendere completo”, di arricchire con ciò che manca. In questa prospettiva, a differenza di quanto descritto in precedenza, emerge l’idea di una futura completezza, della possibilità di entrare a far parte di un insieme in modo organico (Cardini et al, 2005: 34). Il riferimento è ad un’interazione tra differenze, tra parti diverse all’interno di un processo dinamico (Marabini, 2000).

Lavorare per l’integrazione significa attivare un cambiamento reciproco sia da parte del lavoratore che dell’azienda che porta alla piena partecipazione del soggetto all’attività produttiva e alla sua realizzazione personale attraverso il lavoro (Marabini, 2000).

3.3.5.2 *Le pratiche dell’integrazione*

Il mutamento di prospettiva tra inserimento e integrazione determina modalità diverse di definizione della mansione:

- non si tratta più di trovare un posto di lavoro, ma di favorire un agire rivolto a produrre oggetti in modo da rendere possibile la realizzazione di sé del lavoratore (Zanolin, 2000);
- non è sufficiente definire un’attività generica, ma è necessario comprendere la mansione nelle sue sfaccettature sia operative che relazionali (Venni, 2009: 45).

L’occupazione quindi viene concepita sia in termini relazionali che individuali e, questo, porta a sottolineare l’importanza di tutte le componenti dell’organizzazione (Gore, 2005: 344). L’idea di dover trovare una posizione (Paparelli, 2009: 45). L’obiettivo, in questo caso, non è più adempiere agli obblighi di legge, o rispondere alle richieste dei servizi, ma re-interpretare tale obbligo a partire dalla cultura e dai valori che l’azienda dichiara di sostenere, entrando in contatto con il suo funzionamento organizzativo ordinario.

In questo senso, risulta indicata l’espressione “*oltre il collocamento mirato*” che evidenzia come sia necessario trovare il posto giusto alla persona giusta, intraprendendo le azioni necessarie sia nella fase di ingresso che in quelle successive (Bombelli, 2008). Il momento della presentazione in azienda è estremamente delicato poichè ciascuno deve fare i conti con il suo pregiudizio: il soggetto deve acquisire le regole interne al contesto, mentre i colleghi hanno bisogno di comprendere una realtà che non deve spaventare ma arricchire (Mannucci, 1997: 70-73). In seguito prende avvio la negoziazione di azioni utili a creare un dispositivo dialogico e reciproco basato sull’ascolto di tutti i soggetti coinvolti e l’attivazione di sistemi di verifica del lavoro svolto (Frontini, 2000: 218).

All'interno di questo nuovo quadro anche il ruolo dei servizi cambia poiché si trovano “ a metà” tra gli interessi del lavoratore e dell'azienda e assumono differenti funzioni:

- sono i garanti e si attivano per fare in modo che le domande di soggetti diversi possano dare luogo ad un incontro costruttivo e utile alle diverse parti (Cardini et al, 2001);
- sensibilizzano le aziende, favoriscono una scelta mirata delle mansioni da svolgere e garantiscono una valutazione accurata dei candidati.

L'azienda, infine, non è più un soggetto passivo ma, al contrario, ingaggia una interazione con i servizi in una logica di ricerca degli aggiustamenti e dei cambiamenti del proprio processo produttivo a vantaggio di tutti. Le imprese, quindi, sono un elemento cardine non solo come un luogo di arrivo, ma anche per la parte attiva che svolgono nel processo di assunzione. Oltre a ciò, anche loro devono poter soddisfare un proprio interesse organizzativo e produttivo (Montobbio, 1999).

Si realizza in questo modo una triangolazione tra azienda, lavoratore e servizi, basata sulla mediazione, che ha l'obiettivo di operare sempre su due fronti: promuovere l'evoluzione della persona disabile per raggiungere la maggior autonomia e capacità lavorativa possibile e determinare un cambiamento aziendale (Mazzonis et al, 2005: 50).

Tale incontro produttivo tra azienda e lavoratore viene riassunto con il neologismo *aziendabilità*, ovvero la convinzione che, con gli opportuni accorgimenti, le persone con disabilità sono lavoratori abili a soddisfare le esigenze di produttività delle aziende e, nello stesso tempo, le aziende sono abili a soddisfare i bisogni delle persone con disabilità (Angeloni, 2010).

Il lavoro, può rappresentare un circolo virtuoso in cui le diverse componenti, individuali e sociali, si modificano a vicenda (Valentini e Rizzo, 2011: 34). E questo, a cascata, può portare a modificare la percezione che il disabile ha di sé, ma anche il suo ruolo nella società; il contesto recupera e sviluppa la cultura dell'accoglienza, della solidarietà, dell'accettazione e delle diversità (Cardini “et al”, 2001).

Anche in questo caso, è possibile schematizzare i differenti elementi, come quello proposto in precedenza (fig. 92):



Figura 92- Le caratteristiche dell'integrazione lavorativa

Sono diversi i progetti di integrazione lavorativa promossi soprattutto da associazioni e che promuovono le opportunità, soprattutto per la disabilità mentale. Le differenti esperienze sono presentate, spesso, sotto forma di buone pratiche, ovvero di racconti di esperienze significative che possono essere utilizzate anche dalle altre organizzazioni.

Il panorama degli studi italiano si chiude attorno al concetto di integrazione lavorativa ma, come abbiamo visto in precedenza, sta emergendo in questi ultimi anni, anche un concetto nuovo, legato al termine inclusione.

3.3.6 L'inclusione

La diversità, abbiamo visto, è vista come l'insieme delle differenze reali e percepite rispetto ad etnia, status, abilità o altri status attribuiti che influenzano le relazioni tra le persone e si basano sul potere di alcuni gruppi che categorizzano se stessi e gli altri (Bell, 2011: 4). In altre parole, è il riconoscimento delle varie prospettive e degli approcci al lavoro dei diversi gruppi identitari (Thomas, Ely, 1996: 80).

Il concetto di inclusione fa anche riferimento alla partecipazione alla vita della società, seguendo la definizione terminologica proposta dalla Convenzione Onu e riconosciuta a livello internazionale (Novak et al, 2013: 365).

Parlare di inclusione, quindi, significa uscire dalla logica che distingue le persone con e senza disabilità e diventa applicabile a qualsiasi lavoratore.

In altre parole, attraverso questo concetto è possibile racchiudere tutti quegli interventi che l'organizzazione può mettere in atto per accogliere ciascun dipendente. Anche in questo caso, possiamo distinguere tra:

- obiettivi dell'inclusione;
- pratiche per realizzare l'inclusione.

3.3.6.1 Obiettivi: la casa dell'inclusione

Per definire questo concetto, Pless e Maak, utilizzano l'immagine della casa dell'inclusione, che può essere costruita sulla base di alcuni pilastri:

- *principio del riconoscimento*: noi dipendiamo dal riconoscimento reciproco. Affrontare la diversità significa proprio questo: riconoscere la differenza, mentre si evidenziano i legami comuni. Ciò, in azienda, si traduce nell'impegno, attraverso i gesti e le parole, a favorire un clima che permetta tutto questo: mentre si favorisce l'inclusione, si riconosce, e si legittima la differenza. Valorizzare la diversità significa garantire gli stessi diritti a tutti e, allo stesso tempo, riconoscere l'unicità di ogni persona; è l'equilibrio tra l'individualismo e la comunità;
- *comprensione reciproca*: al fine di creare una cultura inclusiva, in cui le persone lavorano insieme per raggiungere obiettivi comuni, diventa fondamentale capirsi, rispettarsi e favorire relazioni, in modo da far emergere le voci degli attori emarginati. Non si tratta solo di garantire la tolleranza, ma di supportare e favorire l'emergere dei punti di vista, delle idee e delle opinioni;
- *pluralità di punti di vista*: in teoria, può essere facile dichiarare il rispetto di tutti i punti di vista; nella pratica, però, può essere più difficile garantire questa apertura. Ciò che è considerato giusto, o sbagliato, deve emergere da una visione condivisa, ed è indispensabile creare un dialogo aperto e partecipato, integrare e diverse voci, parlare, discutere e valutare i diversi argomenti, per poter poi giungere ad un approccio comune alle questioni;
- *fiducia*: per far lavorare le persone in modo fare ,in modo cooperativo è necessaria una base di fiducia, che conduce alla condivisione dei punti di vista. Se le relazioni sono costruite sulla vicinanza e sul riconoscimento, è più probabile sviluppare la fiducia reciproca che ha comunque bisogno di un continuo nutrimento;
- *un punto di vista morale interculturale e l' integrità*: la diversità implica differenze nella cultura, convinzioni, religione e sistemi di valori, però i principi fondanti devono superare

gli eventuali limiti imposti da questi aspetti. Si tratta di elementi universali e fondamentali che permettono di ignorare queste particolarità, per poter favorire una cultura di inclusione. L'affidabilità morale e la coerenza sono essenziali, è necessario mantenere gli impegni e tenere fede ai principi condivisi (Pless, Maak, 2012).

Gli autori presentano poi un modello volto a modificare la costruzione della realtà per poter creare altre realtà possibili, come quella della cultura inclusiva.

3.3.6.2 Le pratiche per realizzare l'inclusione

Gli autori propongono quindi una serie di passaggi volti a costruire l'inclusione:

- *avviare un continuo processo di apprendimento discorsivo*: è volto ad accrescere la consapevolezza che diverse persone percepiscono la realtà in modo diverso e la comprensione reciproca è basata sul costante dialogo. Questo è possibile attraverso: la consapevolezza della pluralità e la costruzione di una base comune, identificando le ragioni di fondo che possono unire;
- *lo sviluppo di una visione legata all'inclusione*: questo è possibile attraverso la creazione di un ambiente di lavoro privo di qualsiasi modestia e la costruzione della comunicazione basata sulla fiducia. Inoltre, è necessario garantire la parità di diritti ed opportunità e la valorizzazione del contributo di ogni dipendente;
- *analisi dei concetti chiave della gestione*: aspetti legati, per esempio al business, oppure i processi che conducono alla presa di decisione all'interno delle organizzazioni vanno ripensati alla luce di questa nuova filosofia. Inoltre, viene introdotta l'attenzione all'equilibrio tra le dimensioni legate al lavoro e quelle della vita;
- *adattamento di sistemi e processi*: questi vanno adattati alla nuova filosofia ed è attivato un continuo confronto riflessivo. In particolare sembrano essere particolarmente delicati il momento della valutazione, il riconoscimento dei sistemi di premi e quello dello sviluppo delle potenzialità del lavoratore attraverso, soprattutto, programmi di *mentoring*. Questo aspetto è significativo perché risponde ad una delle lacune evidenziata in precedenza, che impedisce alle persone disabili di vivere un'esperienza significativa.

I diversi passaggi possono essere riassunti nel modo seguente (fig. 93):

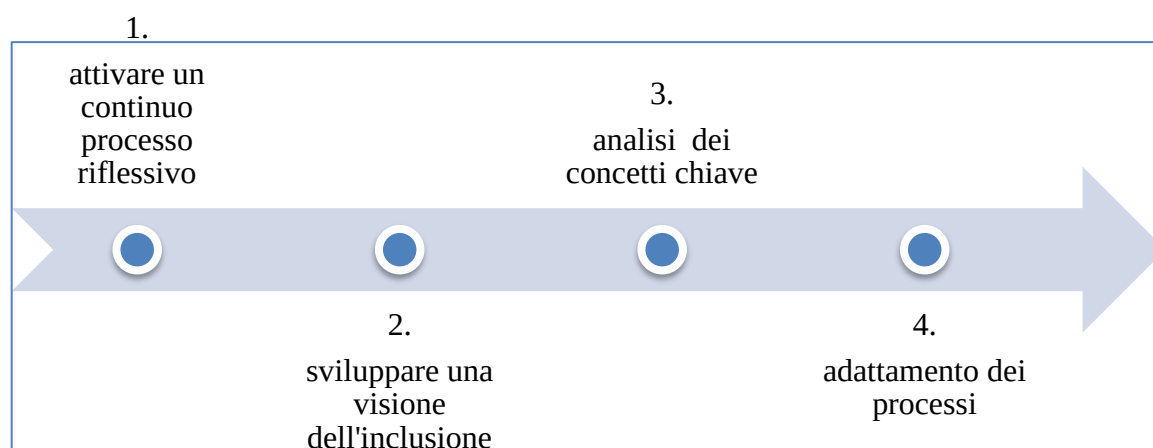


Figura 93- Costruire l'inclusione

Per essere in grado di realizzare tutto questo sono necessarie delle competenze che consentano di rispondere in modo efficace alle sfide e alle opportunità di un ambiente di lavoro diversificato. Queste competenze, però, hanno bisogno di essere parte di un sistema più ampio di management, altrimenti rischiano di non avere effetti a lungo termine:

- avere rispetto ed empatia;
- riconoscere l'altro come diverso ma secondo un principio di uguaglianza;
- mostrare apprezzamento per la pluralità delle voci presenti nell'organizzazione;
- dichiarare chiaramente quali sono i parametri di valutazione dei comportamenti;
- ascoltare attivamente;
- cercare di capire i punti di vista e le opinioni diverse;
- incoraggiare la comunicazione aperta in tutte le interazioni;
- favorire un processo decisionale partecipativo;
- alimentare l'integrità morale, soprattutto nel caso di dilemmi di natura etica;
- promuovere uno stile di leadership cooperativa;
- stimolare il dialogo continuo che è fondamentale per sviluppare relazioni di fiducia;
- restituire sempre un feedback ai dipendenti sia attraverso l'apprezzamento che le critiche costruttive utili a modificare l'atteggiamento e a liberare il potenziale nascosto;
- provare anche a capire le cause di scarso rendimento e a trovare con i dipendenti le soluzioni migliori per aumentare le prestazioni;

- offrire la possibilità ai dipendenti di esprimere i bisogni e le aspirazioni (Pless, Maak, 2004: 130-140).

Con questa analisi, che necessita di ulteriori approfondimenti, si chiude la nostra ricognizione nella letteratura che ha affrontato, da punti di vista differenti, l'esperienza lavorativa delle persone disabili.

La seconda parte di questo lavoro, invece, sarà dedicata alla presentazione del progetto di ricerca.

PARTE 2

CAPITOLO 4 IL DISEGNO DELLA RICERCA

Come si realizza l'ingresso nel mondo lavorativo per le persone disabili? E quali sono gli elementi che possono favorire un'esperienza positiva sia per il datore di lavoro che per il lavoratore stesso? Questi interrogativi sono stati il punto di partenza della nostra ricerca sperimentale che presenteremo in questo capitolo facendo riferimento a:

- Orientamenti metodologici di fondo;
- Fasi del progetto di ricerca;
- protagonisti del progetto;
- Metodi e strumenti utilizzati.

Abbiamo scelto di utilizzare un approccio misto (metodi quantitativi e qualitativi) per riuscire ad indagare elementi differenti del fenomeno. La prima parte dello studio, di orientamento quantitativo, ci ha fornito un quadro di riferimento generale che abbiamo approfondito poi attraverso metodologie più qualitative.

Il primo elemento che prenderemo in considerazione ora sono alcuni fondamenti rispetto alla ricerca educativa che hanno orientato le nostre scelte. L'obiettivo qui, non è quello di trattare in

modo esaustivo un argomento che si presenta ben più complesso ma, al contrario, di far emergere gli sfondi entro i quali ci siamo collocati.

4.1 Cenni metodologici

Nella scelta del tema, così come nella costruzione e realizzazione del nostro progetto di ricerca ci sono alcune considerazioni, soprattutto rispetto agli scopi della ricerca e ai criteri che la rendono credibile e valida, che sono stati occasione di riflessione e che abbiamo esplicitato di seguito.

E' importante sottolineare che si tratta di un processo riflessivo che, seppur presentato ora in passaggi separati, ha di per sé accompagnato, in maniera ricorsiva, tutta la ricerca.

4.1.1 Alcuni cenni metodologici

Nella nostra ricerca ci siamo posti due obiettivi: da un lato conoscere la realtà e, dall'altro, provare ad attivare dei cambiamenti in modo da sostenere sia i datori di lavoro che i lavoratori impegnati nei contesti lavorativi.

4.1.1.1 Analizzare la realtà

Per quanto concerne il primo obiettivo, ovvero conoscere la realtà, ci siamo basati su alcuni orientamenti:

- *Affrontare questioni “reali” e problemi veri*: la ricerca nasce dai bisogni di conoscenza più o meno esplicitamente tradotti in insiemi di interrogativi sulla realtà (Ricolfi 1997: 20-21) e tratta problemi veri che si trovano stando in ascolto degli altri e mantenendo lo sguardo sul reale mentre accade (Mortari, 2010). Abbiamo costruito il progetto partendo da un interesse personale nei confronti del mondo della disabilità e con la volontà di affrontare una questione concreta, quella che si trovano a vivere quotidianamente i lavoratori disabili, i responsabili delle organizzazioni e gli operatori dei servizi. Ci ha guidato la volontà di comprendere quale supporto la pedagogia, e nello specifico la pedagogia speciale, può offrire allo studio del tema e alla realizzazione di esperienze efficaci;
- *Andare in.. muoversi verso i dati*: fare ricerca significa raccontare la storia di come nascono questi interrogativi e dubbi, la curiosità di capire e studiare un tema e del viaggio

che si intraprende per trovare delle risposte (Mortari, 2010). Ci siamo approcciati al contenuto di queste esperienze “lasciando parlare” il contesto, facendo in modo che potesse emergere insieme al significato che assume per i protagonisti stessi (Gobo, 1998). Ci siamo messi in ascolto dei soggetti e della loro interpretazione della realtà, consapevoli che questo rende il disegno di ricerca meno pianificabile ma più orientato a una disposizione flessibile e serendipica nei confronti dei contesti studiati. In questo modo è stato possibile “dare voce” ai diversi attori coinvolti nel processo e restituire l’esperienza attraverso il loro punto di vista: più che raccogliere i dati, siamo andati loro incontro (Dovigo, 2005: 17);

- *Rendere conto*: la ricerca non si ferma alla produzione di descrizioni ma trova proprio nell’accuratezza e nel coinvolgimento dei partecipanti, nel prendere parte, la sua ragione più profonda (Dovigo, 2005). Il ricercatore è invitato ad esplicitare i suoi ragionamenti, le intuizioni e le conoscenze tacite, al fine di fornire ai lettori le informazioni per un dialogo all’interno della comunità scientifica (Gobo, 2005). In questo modo, quello che si crea è uno spazio di responsabilità in cui le questioni metodologiche si uniscono a quelle teoriche, epistemologiche ed etiche (Mantovani, 2003: 43). La documentazione del processo e lo scambio continuo con i partecipanti ci ha concesso di rendere conto dei processi e anche di comunicare le diverse esperienze.

4.1.1.2 Attivare un cambiamento

Riguardo, invece, al secondo obiettivo, ovvero non limitarsi a descrivere ma sostenere gli attori coinvolti nelle esperienze, abbiamo provato a:

- *Creare un percorso di.. esposizione reciproca*: l’esperienza della ricerca fa riferimento alle modalità di partecipazione al mondo proprie del ricercatore e dei soggetti che prendono parte all’indagine e, la conoscenza che ne deriva, è il risultato di questo legame, in quanto configurazione complessa e situata di proprietà che emergono dall’interazione (Dovigo, 2003). Il soggetto esprime il suo personale punto di vista sui temi oggetto di ricerca, può scegliere le parole, le frasi e gli argomenti (Mantovani, 1998: 56). In questo incontro si comunicano e analizzano i vissuti, i pensieri e le emozioni che consentono di comprendere più a fondo ciò che si sta studiando (Dettori, 2012: 75). Il ricercatore assume una funzione di conoscenza dei soggetti e del loro mondo, ma anche questi ultimi sono parte attiva di un processo in cui il ricercatore diventa a sua volta oggetto, non sempre consapevole, di

indagine. In questo senso, conoscere è sempre in una certa misura farsi conoscere, esporsi allo sguardo dell'altro, in una cultura della negoziazione (Dovigo, 2005: 18- 20). Tutto il progetto è stato costruito in interazione e attraverso il confronto con i partecipanti; solo grazie a questo continuo scambio e contaminazione è stato possibile costruire una conoscenza condivisa;

- *Attivare processo riflessivo*: la riflessività è una sorta di passaggio- ponte che si colloca come snodo tra il racconto dell'esperienza, la decodificazione del significato nel contesto di appartenenza, la discussione che si genera a partire dal confronto tra il sistema simbolico analizzato e la cultura di appartenenza del ricercatore. Per poter fare ciò è stato necessario assumere un punto di vista fluido in grado di muoversi in modo sensibile sul piano della vicinanza-distanza rispetto al soggetto studiato. Non si tratta di una dicotomia, ma piuttosto di una danza che si sviluppa durante la ricerca. La riflessività non è un percorso puramente introspettivo di elaborazione interiore, ma si realizza attraverso un processo che mette in relazione stretta, in modo circolare e autopoietico, conoscere ed agire (Dovigo, 2005: 26). Il ricercatore si muove costantemente e consapevolmente su due differenti piani, quello della riflessione concettuale, in cui le idee vengono riviste, generalizzate e specificate e il piano empirico in cui i dati di ricerca forniscono ulteriori indirizzi di indagine (Sorzio, 2005). Anche l'intervistato, attraverso la narrazione delle proprie esperienze, mette in atto processi mentali che lo portano a fare un'analisi attenta dei significati, analizzando motivazioni e tensioni. I fatti narrati non vengono presi in esame singolarmente ma vengono collegati a reti di significato che generano conoscenza (Clandin, Connelly, 2000: 15). La nostra volontà non è stata quella di dare delle soluzioni preconfezionate ma, al contrario, di attivare riflessioni condivise con i partecipanti;

Quindi, possiamo sintetizzare i presupposti metodologici sottolineando la volontà di affrontare questioni concrete, dal punto di vista delle persone coinvolte e con l'obiettivo di sostenerle nella loro esperienza (fig.94):



Figura 94- Presupposti metodologici della ricerca

4.1.2 Gli obiettivi del progetto

In linea con quanto dichiarato in precedenza, gli obiettivi che ci siamo posti possono essere riassunti in due grandi categorie:

- raccogliere il punto di vista degli attori;
- attivare processi riflessivi.

4.1.2.1 Raccogliere il punto di vista degli attori

Per quanto riguarda la prima serie di obiettivi, abbiamo provato a:

- *raccontare*: la nostra ricerca ha permesso di “dare voce” ai diversi attori coinvolti nel processo di assunzione che talvolta rischiano di rimanere nascosti, all’ombra di una ingombrante normativa. Le persone intervistate hanno sottolineato l’importanza di avere uno spazio in cui “poter dire la loro” e in cui percepire come importante il loro punto di vista. E’ stata un’occasione per far emergere le diverse esperienze con le criticità e gli aspetti positivi che portano con sé, parlando in modo concreto di persone e di episodi, e non secondo un linguaggio astratto e stereotipato. Raccontare ha permesso anche di “portare a galla” le procedure e gli automatismi solitamente dati per scontati, che sono talmente parte della quotidianità, da non essere più considerati;
- *riflettere*: il percorso ha offerto la possibilità di aprire una riflessione che ha coinvolto i protagonisti stessi ed è diventata un’occasione formativa e di scambio sia all’interno

dell'azienda stessa, che tra aziende diverse. Abbiamo esplorato le responsabilità che caratterizzano i diversi ruoli e le criticità che comportano e analizzato le procedure e le situazioni concrete, facendole diventare uno spunto di riflessione. In questo modo, tutto il percorso di assunzione è stato oggetto d'analisi così come gli stati d'animo e le percezioni che poi condizionano l'esperienza lavorativa e personale degli attori coinvolti. Raccogliere le opinioni e ragionarne insieme ha permesso ai protagonisti di rivedersi quasi dall'esterno, in modo da analizzare più lucidamente le situazioni, ripercorrere le scelte e spiegarne le motivazioni. Questo ha dato la possibilità di far emergere gli aspetti positivi, che vanno rafforzati come storia e buone pratiche all'interno dell'azienda e anche, dall'altra parte, "che cosa manca" e quali elementi potrebbero facilitare l'esperienza. Un ragionamento di questo tipo apre una sorta di spazio (consapevole) di lavoro, in cui i diversi attori coinvolti possono, con le diverse specificità, essere protagonisti e contribuire ad un miglioramento della progettazione e realizzazione delle assunzioni.

4.1.2.2 Attivare processi riflessivi

Il secondo obiettivo che ci siamo posti è stato quello di aiutare i partecipanti a riflettere sulle loro esperienze. In questo senso, abbiamo provato a:

- *orientare*: questo elemento ha assunto molteplici prospettive, a seconda dei diversi interlocutori coinvolti. I protagonisti, in un primo momento, ci hanno offerto la loro soluzione ai problemi, seguendo l'ottica del "sarebbe utile che". Questo tentativo da un lato valorizza le specificità di ciascun attore, dall'altro però rischia di creare qualche problema nella misura in cui gli interessi entrano in conflitto. L'orientamento, però ha assunto anche una connotazione diversa, più concreta e funzionale, che ha consentito di pianificare nuovamente le azioni concrete. Le aziende hanno potuto ri-organizzare le azioni future, sia nella direzione di un consolidamento delle pratiche esistenti, che di introduzione di nuove modifiche. I servizi, hanno verificato l'efficacia dei percorsi in atto e identificato quali sono i nodi critici da tenere in considerazione sia per supportare i bisogni delle aziende che per sostenere e orientare i percorsi formativi dei candidati disabili. Infine, la Provincia ha constatato il grado di soddisfazione delle aziende in merito all'esperienza di assunzione dei lavoratori disabili;

- *costruire*: abbiamo studiato due esperienze con due ragazzi disabili e realizzato una batteria di indicatori pensati per aiutare i datori di lavoro a valutare le esperienze in atto. Inoltre è stato possibile indagare l'aspetto maggiormente ostico nella letteratura, ovvero le modalità di gestione della relazione con le persone disabili. Essere sul campo, con i datori di lavoro e i lavoratori, è stato utile per documentare le situazioni concrete e conoscere come effettivamente si sviluppano le relazioni ma anche per fare in modo di far emergere alcune modalità che possono facilitare la comunicazione e la costruzione condivisa di significati comuni. Mentre le interviste hanno aiutato a capire "che cosa succede", i due studi di caso hanno permesso di analizzare "come" vengono prese le decisioni. Questo è in linea con gli obiettivi della ricerca qualitativa che offre alle persone nuove opportunità e opzioni per le loro decisioni (Silverman, 2008: 358) e i suoi metodi consentono ricche descrizioni delle azioni quotidiane e ciò consente di confrontare mediante l'immaginazione le pratiche le loro pratiche con il resoconto della ricerca (Bloor, 2004: 321).

Anche gli obiettivi possono essere sintetizzati nel modo seguente (fig. 95):

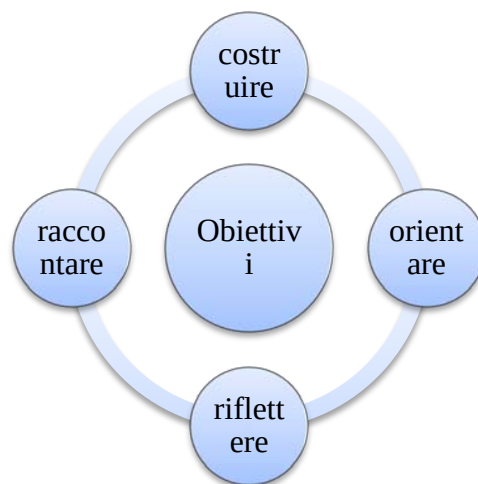


Figura 95- Gli obiettivi del progetto

4.1.3 Per una ricerca valida e attendibile

Una domanda può essere spontanea quando si costruisce e realizza un percorso di ricerca: "l'interpretazione dei dati fatta dal ricercatore è convincente e valida?"

Per poter rispondere a questa domanda è necessario definire il significato che questi diversi termini assumono all'interno dei percorsi di ricerca qualitativa:

- *La persuasività*: è rafforzata quando le affermazioni teoriche del ricercatore sono supportate da prove provenienti dalle descrizioni degli informatori, sono inclusi dei casi devianti e considerate delle spiegazioni alternative. Le questioni strategiche costringono il ricercatore a documentare le proprie affermazioni a beneficio dei lettori che non erano presenti per assistere al racconto delle storie o al fianco del ricercatore quando tentava di dare loro un senso (Riessman, 2008: 34);
- *La validità*: è il grado con il quale una descrizione rappresenta accuratamente il fenomeno sociale cui fa riferimento (Hammersley, 1990: 57). Questo termine può efficacemente essere sostituito, ad esempio, con quello di “autenticità”, e il termine di “affidabilità” con quelli di “credibilità”, “consistenza”, “applicabilità” (Semeraro, 2011: 105);
- *L’attendibilità*: è la capacità di essere lo specchio di ciò che accade sul campo riuscendo a cogliere le sfumature e le variazioni dei fenomeni sotto esame (Trinchero, 2004: 139). La sua valutazione viene effettuata attraverso le informazioni fornite dalla *thick description* che permettono di identificare i contesti analoghi in cui tali asserti possono essere trasferiti. (Corbetta, 2008: 13).

4.1.3.1 I criteri per una ricerca credibile

E’ possibile individuare dei criteri che aiutano a testare la credibilità di una ricerca:

- I metodi di ricerca sono appropriati alla natura dell’oggetto?
- La connessione con la teoria e con le conoscenze attuali è chiara?
- I criteri utilizzati per la selezione dei casi, per la raccolta dei dati e per l’analisi sono chiaramente esplicitati?
- La sensibilità dei metodi è adatta alle necessità della ricerca?
- I dati sono stati raccolti e archiviati sistematicamente?
- E’ stato fatto riferimento a procedure accettabili di analisi?
- Quanto è sistematica l’analisi?
- La discussione sui concetti è adeguata e le categorie derivano dai dati?
- Le prove a favore e contro le argomentazioni sono discusse adeguatamente?
- E’ stata fatta chiara distinzione tra i dati e le interpretazioni? (Silverman, 2008: 277)

4.1.3.2 La credibilità della nostra ricerca

Per rendere la nostra ricerca valida e quindi credibile, abbiamo valorizzato alcuni aspetti:

- registrazione delle osservazioni nel modo più concreto possibile, includendo la verbalizzazione di ciò che le persone dicono piuttosto che la ricostruzione del senso generale fornito dal ricercatore (Seale, 1999: 148);
- coinvolgimento del ricercatore e dei partecipanti, ma attenzione anche al sistema di significati e alle pratiche sociali entro cui i risultati della ricerca si sono iscritti, le possibilità di comunicare i risultati in maniera efficace (Mazzara, 2002: 22);
- argomentazione minuziosa dell'iter della ricerca, dei suoi scopi, del contesto in cui svolge, delle scelte e dei criteri adottati, lasciando quindi traccia delle scelte compiute nel processo e giustificandole (Trinchero, 2004: 137);
- trasparenza teorica tramite il riferimento esplicito alle posizioni dalle quali prendono avvio le interpretazioni, quindi mostrare come ciò produca interpretazioni particolari escludendone altre (Moisander e Vatonen, 2006: 23).

4.2 Fasi del percorso

Guidati da questi principi abbiamo realizzato il disegno della ricerca che vaglia percorsi di prova che permettono di avvicinarsi progressivamente al contesto e conoscerlo per contaminazione. (Dovigo, 2005).

La tematica sensibile, il periodo storico caratterizzato da crisi economica e le indicazioni provenienti dalla letteratura che sottolinea la diffidenza da parte dei datori di lavoro a lasciarsi coinvolgere, ci ha richiesto di progettare con particolare attenzione soprattutto i primi momenti di contatto con i diversi attori.

Il percorso, caratterizzato da diverse fasi, ci ha consentito di avvicinarci al contesto mettendolo piano a piano a fuoco esattamente come accade quando si utilizza lo zoom di una macchina fotografica. I tre diversi passaggi identificati corrispondono ad altrettanti livelli di analisi del processo di assunzione ci hanno richiesto, ovviamente, anche la predisposizione di strumenti differenti di raccolta e analisi dei dati.

I tre passaggi, analizzati singolarmente di seguito, sono stati (fig. 96):

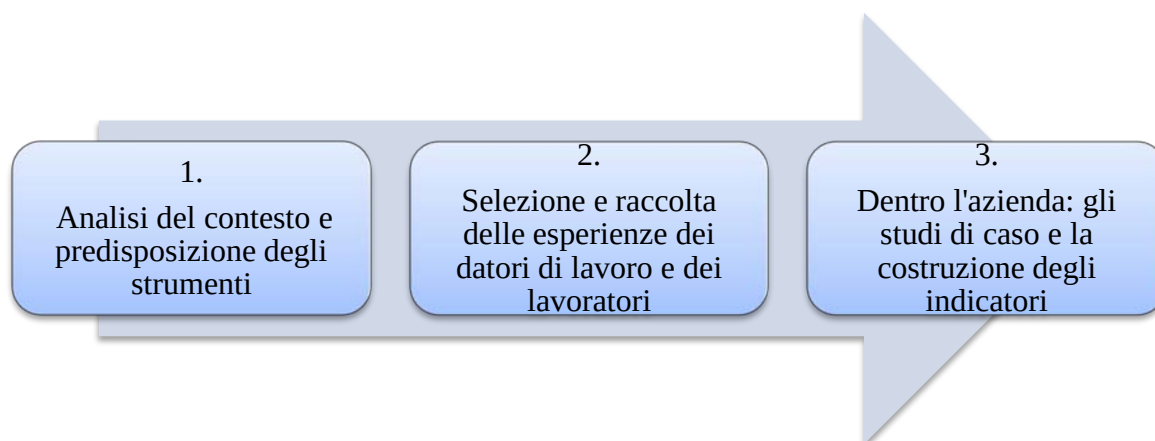


Figura 96- Le fasi del processo di ricerca

4.2.1 Fase uno: esplorazione del contesto e predisposizione degli strumenti

Inizialmente abbiamo analizzato il processo utilizzando uno zoom ampio con l'intenzione di definire la cornice di riferimento dentro cui l'esperienza dei datori di lavoro e dei lavoratori si colloca. In seguito, invece, ci siamo concentrati sulla scelta e sulla predisposizione dei diversi strumenti.

4.2.1.1 Esplorazione del contesto

Per poter fare questo abbiamo chiesto la collaborazione di diverse realtà che, in modo diverso, sono coinvolti nel processo:

- il Servizio di inserimento lavorativo della Provincia di Bergamo e gli Enti accreditati che gestiscono, a livello istituzionale, i processi di assunzione;
- una serie di associazioni attivamente impegnate sul territorio a trovare un'occupazione per i loro iscritti, come per esempio l'Ens (Associazione Nazionale Sordi), l'Associazione Amici Traumatizzati Cranici, l'AIPD (Associazione italiana persone Down) e l'associazione Orizzonte (che ha contribuito alla nascita del modello istituzionale). Queste esperienze pur non avendo una titolarità a livello istituzionale, offrono uno spaccato interessante di come sia possibile costruire e realizzare alleanze e collaborazioni con il territorio;
- alcune scuole Secondarie di Secondo Grado e Centri di Formazione Professionale che hanno attivato da anni progetti ponte con l'obiettivo di provare ad accompagnare i loro iscritti nel

mondo del lavoro (CFP, Patronato San Vincenzo, Istituto Lotto di Trescore Balneario e Istituto professionale Marconi di Dalmine);

- I sindacati che hanno il compito di garantire i diritti dei loro iscritti e rappresentano una risorsa importante sia nella fase di ingresso che di mantenimento del posto di lavoro.

Dato lo scopo esplorativo di questa prima parte dello studio abbiamo deciso di coinvolgere tutti gli enti istituzionali e di selezionare invece solo alcune esperienze di associazioni e scuole. Il criterio che ha orientato la nostra scelta è stato la storicità dei progetti; in pratica sono state privilegiate quelle realtà che si sono consolidate nel corso degli anni. Tutti questi soggetti sono elencati, sinteticamente, di seguito (fig. 97):

Enti istituzionali	Associazioni	Scuole Secondarie di Secondo Grado	Sindacati
• Responsabili del Collocamento mirato della Provincia • Enti Accreditati	• AIPD • L'Orizzonte • Associazione Amici Traumatizzati Cranici • Associazione Disabili Bergamaschi	• CFP Bergamo • Patronato San Vincenzo • Istituto Lotto di Trescore Balneario • Istituto professionale Marconi di Dalmine	• Cgl Sezione di Bergamo

Figura 97- Sintesi dei soggetti coinvolti nella prima fase della ricerca

4.2.1.2 La predisposizione degli strumenti

Nel frattempo abbiamo predisposto gli strumenti da attuare sia per la parte quantitativa della ricerca, che per quella qualitativa:

- *il questionario*: per quantificare il grado di soddisfazione delle aziende bergamasche che hanno assunto un lavoratore disabile nell'anno 2012;
- *la traccia per l'intervista in profondità*: per indagare l'esperienza dell'assunzione e il senso che assume per i protagonisti (sia datori di lavoro che dipendenti).

4.2.2 Fase due: selezione del campione e raccolta delle esperienze dei datori di lavoro e dei lavoratori

Grazie all'aiuto dei referenti della Provincia e degli Enti accreditati abbiamo recuperato l'elenco delle aziende coinvolte in un processo di assunzione durante l'anno 2012. In seguito, dopo aver individuato le aziende, ci siamo concentrati sulla selezione dei lavoratori.

4.2.2.1 Il campionamento

Innanzitutto abbiamo compiuto un'indagine quantitativa volta a capire il loro grado di soddisfazione rispetto all'esperienza vissuta:

- *invio della lettera di presentazione e del questionario*: a ciascuna abbiamo inviato una lettera di presentazione del progetto e del questionario che abbiamo spedito telematicamente pochi giorni dopo e a cui abbiamo chiesto di rispondere in forma anonima. La lettera ha funzionato sempre come una sorta di “badge”, di marchio DOP, che ha rassicurato gli interlocutori; talvolta li ha anche stupiti la nostra volontà di voler ascoltare il loro punto di vista;
- *raccolta e analisi dei questionari*: spesso, prima di ottenere una risposta, sono stati necessari diversi contatti sia telematici che telefonici, perfettamente in linea con quanto evidenziato dalla letteratura. Talvolta alcune aziende (23) hanno preferito rispondere direttamente al telefono. Di seguito è possibile vedere i numeri dei questionari inviati e raccolti (fig. 98):

questionari inviati alle aziende in obbligo	questionari restituiti	interviste telefoniche
• 350	• 100	• 23

Figura 98- Sintesi dei dati quantitativi

Dopo aver sondato il grado di soddisfazione delle aziende abbiamo ristretto il nostro campo d'indagine e ci siamo focalizzati sull'esperienza di trenta datori di lavoro e lavoratori coinvolti, in quel momento, in un processo di assunzione. Questa scelta ci ha consentito di raccogliere i vissuti “in presa diretta”, durante il processo, evitando il rischio di doversi affidare al ricordo. Insieme agli intervistati abbiamo provato a capire come si realizzano i processi di assunzione e quali elementi,

secondo loro, possono caratterizzare un'esperienza di successo. I passaggi che abbiamo seguito sono stati:

- *secondo contatto con le aziende:* a distanza di qualche giorno dall'invio del questionario, abbiamo ri-contattato telefonicamente i nostri potenziali interlocutori per chiedere la loro disponibilità a prendere parte, in forma anonima, all'intervista. Questa fase è stata particolarmente delicata, molto spesso è stato necessario telefonare più volte per superare quella diffidenza, neanche troppo celata, riassumibile con “*ma lei chi è, che cosa vuole, e perchè proprio noi*”. Abbiamo parlato con numerosi centralinisti e segretarie (i responsabili delle risorse umane sono spesso impegnati in riunioni, oppure in ferie) e, una volta scovata la persona giusta, è stato spesso necessario inviare nuovamente una mail con la presentazione del progetto;
- *la definizione dell'appuntamento:* le telefonate iniziali sono state uno strumento fondamentale per consentirci di far capire agli interlocutori, comprensibilmente diffidenti, che non intendevamo giudicare il loro operato ma, al contrario, ci proponevamo di “dare voce” alla loro opinione ed esperienza. Questo ci ha richiesto tempo, la pazienza di spiegare, di lasciar pensare, organizzare, di restare in attesa fino a far aprire uno spiraglio nelle porte dell'azienda fino ad ottenere il sospirato appuntamento. E' un'attesa che ci ha consentito però di iniziare a costruire una relazione di fiducia tanto che, stringendo loro la mano il giorno dell'intervista, la sensazione era quella di conoscersi già da tempo.

Il coinvolgimento dei lavoratori, invece, è avvenuto secondo diverse possibilità:

- *l'intermediazione diretta del datore di lavoro,* il datore di lavoro, dopo aver raccontato la sua esperienza, ha chiesto direttamente al lavoratore la disponibilità ad offrire anche il suo punto di vista, in modo da restituire un quadro più completo. Hanno scelto questa possibilità coloro che l' hanno considerata come un'occasione significativa anche per l'azienda per verificare la qualità dei processi di assunzione e confrontare le opinioni dei diversi soggetti coinvolti nello stesso processo. La tranquillità di poter affrontare apertamente la questione è indice di un rapporto sereno e senza paure o tabù. Inoltre, la disponibilità del datore di lavoro rassicura il dipendente e lo legittima ad esprimere il suo punto di vista. In qualche caso questa sinergia ha avuto la sua espressione più significativa, e concreta, nella

mediazione svolta, dai datori di lavoro, durante l'intervista ai dipendenti particolarmente emotivi. La loro presenza li ha rassicurati ed aiutati a sostenere il colloquio;

- *l'intermediazione di associazioni e sindacati*: ci sono stati degli enti che, in modi diversi, hanno attivato esperienze di inserimento lavorativo per i loro iscritti. Anche in questo caso, il lavoro di mediazione di qualche figura vicina al lavoratore ci ha consentito di spiegare il progetto e ha offerto una sorta di garanzia aggiuntiva, che li ha tranquillizzati;
- *il contatto diretto da parte nostra*: quando nei datori di lavoro ha prevalso il timore di offendere i dipendenti o di restare implicati in situazioni imbarazzanti, hanno preferito privilegiare la privacy e non ci hanno fornito i nomi dei lavoratori disabili. In questo abbiamo provveduto noi ad informarli e, dopo aver spiegato le finalità del lavoro, a chiedere la disponibilità a prendere parte al progetto. Solo tre di loro hanno preferito non accettare di rilasciare l'intervista; si è trattato per lo più di persone con problemi fisici che hanno temuto conseguenze negative nel loro ambiente lavorativo. Infatti, da un lato erano preoccupati delle eventuali ripercussioni da parte dei loro superiori nel caso di informazioni che potevano infastidirli. Dall'altro, invece, erano impensieriti dal rischio di vedere rimarcata la loro diversità se i colleghi avessero saputo della loro partecipazione alla ricerca. Questo dato, di per sé, può testimoniare quanto meno una mancanza di serenità e fiducia da parte dei dipendenti e la sensazione che con l'azienda non ci sia alleanza. Un altro caso, invece, ha riguardato un lavoratore con problemi psichiatrici che ha dichiarato di non sentirsi all'altezza della richiesta e, quindi, dopo aver dato un'iniziale adesione alla proposta, ha preferito rifiutare. Ha influito qui una iniziale diffidenza dovuta alla mancata conoscenza del ricercatore e la presenza di aspettative sull'intervista e sulla capacità di sostenerla. Infine, parlare della propria condizione, per alcuni lavoratori, può essere un momento doloroso.

Possiamo schematizzare il coinvolgimento dei datori di lavoro e dei lavoratori nel modo seguente (fig. 99):

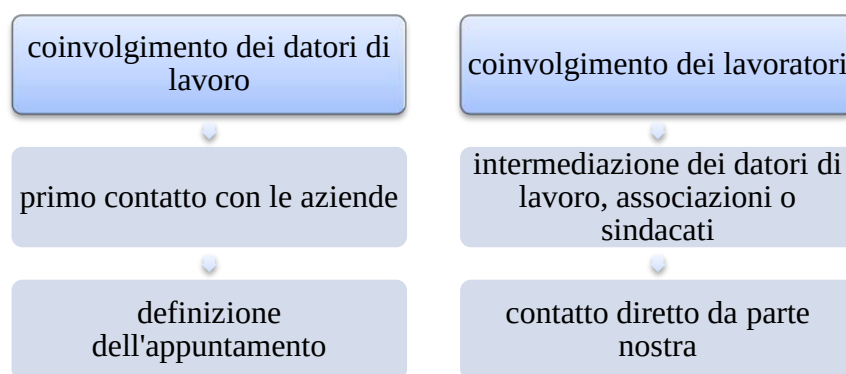


Figura 99- Le fasi di campionamento

4.2.2.2 Le interviste e l'analisi dei dati

Le interviste sono state realizzate nei modi e nei tempi concordati con ciascun soggetto; con il consenso dei partecipanti abbiamo registrato le conversazioni e le abbiamo trascritte per poterle analizzare.

- *L'Analisi dei dati e la restituzione ai partecipanti* : abbiamo analizzato i dati raccolti attraverso il metodo dell'IPA (*Interpretative Phenomenological Analysis*) e con l'ausilio del software per la ricerca qualitativa *Atlas.ti*. Durante questo processo abbiamo contattato nuovamente i partecipanti per discutere insieme a loro gli aspetti che stavano emergendo, verificare l'accuratezza della nostra analisi ed ottenere eventuali nuovi spunti. Vista la difficoltà di riunire insieme persone con impegni diversi, abbiamo deciso di utilizzare il *Metodo Delphi*. Questa volta, a differenza di quanto accaduto durante il primo contatto, i partecipanti sono stati sin da subito ben contenti di esprimere nuovamente le loro opinioni e i loro pensieri.

Il processo di analisi si caratterizza per la sua ricorsività, come descritto nello schema di seguito (fig.100):

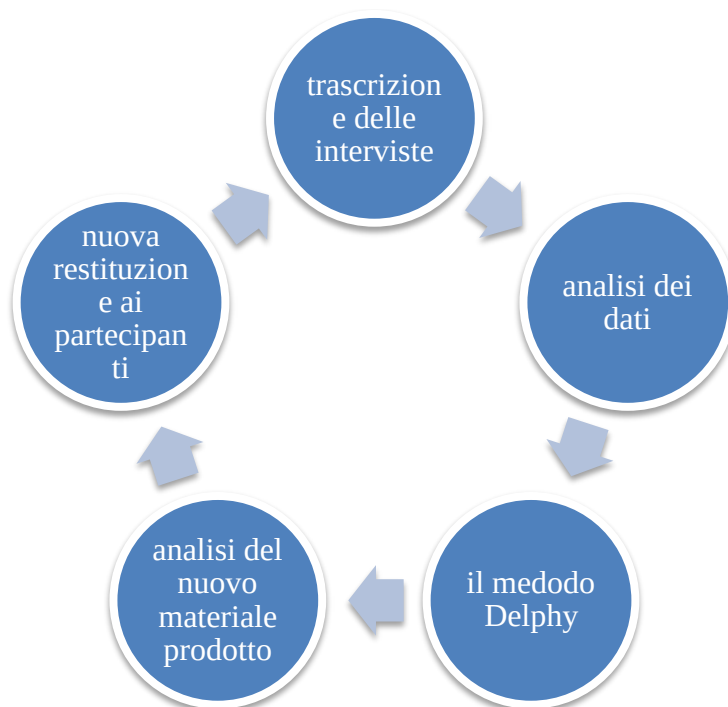


Figura 100- Processo di analisi ricorsivo

Dal processo di analisi sono emerse alcune riflessioni che ci hanno condotto a ipotizzare una terza fase di lavoro, volta ad andare ad indagare “come” si realizzano concretamente le esperienze. Ha condizionato questa scelta:

- l’importanza che riveste il processo di accomodamento che viene progettato e realizzato grazie all’interazione tra datori di lavoro e lavoratori che vogliono costruire insieme un equilibrio che soddisfi entrambe le parti;
- le indicazioni della letteratura che suggeriscono l’importanza di analizzare le modalità che conducono agli accomodamenti;
- la nostra volontà di capire in che modo la formazione può fornire consigli e strumenti utili a favorire il processo.

In virtù di queste tre considerazioni abbiamo progettato la terza fase del lavoro che si è svolta direttamente all’interno dei contesti lavorativi.

4.2.3 Fase tre: dentro i contesti attraverso gli studi di caso e gli strumenti formativi

La centralità del processo di negoziazione degli accomodamenti che viene messo in atto tra datori di lavoro e lavoratori ci ha spinto a prevedere una terza fase della ricerca che provare a capire come, di fatto, tutto questo trova attuazione nei contesti concreti, direttamente sul campo. Per fare questo abbiamo utilizzato due strumenti:

- Gli studi di caso
- Gli indicatori

4.2.3.1 Gli studi di caso

Abbiamo analizzato le esperienze lavorative di due ragazzi, uno con una patologia fisica e l'altro mentale, dalla fase di ricerca del posto di lavoro, sino al termine del periodo di prova. In questo modo abbiamo provato a comprendere meglio "come" questi processi vengono realizzati.

Inoltre, ci siamo chiesti quale ruolo può avere la formazione nel favorire e sostenere i vari attori e questo ci ha condotto alla predisposizione di due strumenti: una batteria di indicatori e le linee guida operative.

Le caratteristiche dei due lavoratori sono descritte nella tabella seguente (fig. 101):

studio di caso 1	studio di caso 2
• Mirko, 19 anni • Patologia fisica (sordo dalla nascita)	• Andrea, 22 anni • Patologia mentale (sindrome di Down)

Figura 101 – Caratteristiche dei lavoratori

4.2.3.2 Gli strumenti operativi

La volontà di individuare quale ruolo può avere la formazione nel sostenere questo processo ci ha portato a predisporre due strumenti utili a valutare i contesti. Il primo è costituito da una batteria di indicatori costruiti alla luce dei fattori cruciali nel processo di assunzione emersi dall'analisi delle interviste. Il secondo, invece, è un'insieme di linee guida operative che possono consentire ai datori di lavoro di imparare a comprendere maggiormente i comportamenti e le reazioni delle persone disabili (fig.102):

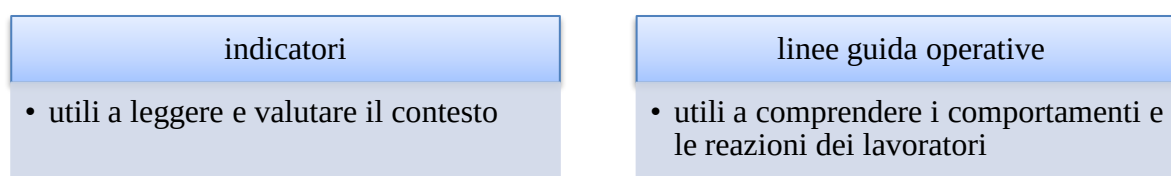


Figura 102- Gli strumenti operativi

In questo modo abbiamo provato a offrire un sostegno rispetto a due elementi che ci sono sembrati particolarmente decisivi: da un lato la possibilità di analizzare il proprio contesto per capire quanto è inclusivo per tutti i lavoratori e dall'altro supportare la relazione che si crea tra datore di lavoro e lavoratore, favorendo la lettura e la gestione di alcuni comportamenti da parte del lavoratore e le conseguenze che può causare nell'interlocutore.

Riassumendo, quindi, il percorso di ricerca può essere così sintetizzato (fig. 103):

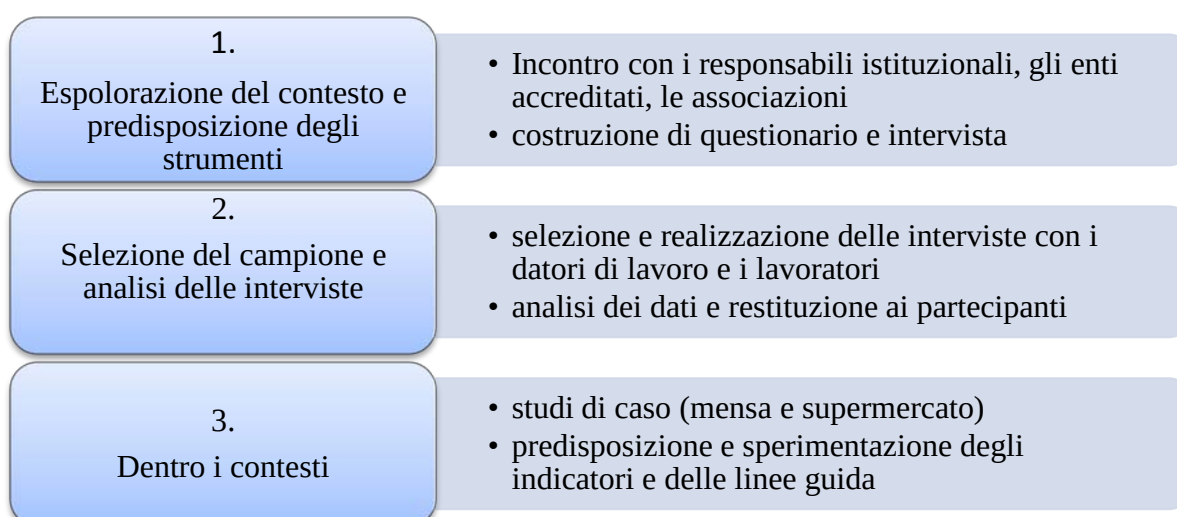


Figura 103- Il piano della ricerca: sintesi

4.3 I protagonisti della ricerca

La nostra ricerca si è posta l'obiettivo primario di indagare il processo di assunzione delle persone disabili attraverso il racconto dei lavoratori che dei datori di lavoro; la scelta di raccogliere entrambi i punti di vista ci ha concesso di ottenere una visione più completa dell'esperienza.

Mentre non ci sono stati dubbi sulla figura del candidato, in virtù della certificazione medica che deve possedere con la sua conseguente iscrizione nelle liste delle categorie protette; è necessario spiegare la connotazione che ha assunto il termine "datore di lavoro", a seconda della tipologia e dell'organizzazione dell'azienda che abbiamo incontrato.

Inoltre, proprio durante le interviste, abbiamo scoperto l'esistenza di altre figure che hanno un ruolo importante nel processo di assunzione e che era quindi importante ascoltare.

Provvederemo ora ad identificare e descrivere le caratteristiche dei diversi attori:

- lavoratori disabili;
- datori di lavoro;
- altre figure coinvolte nel nostro percorso.

I primi protagonisti che prenderemo in analisi sono i lavoratori disabili.

4.3.1 I lavoratori disabili

L'identificazione del lavoratore disabile è stata semplice perché tutti sono in possesso di una certificazione medica redatta dall'ASL che ha consentito loro di essere inseriti nelle liste delle categorie protette e di acquisire una posizione all'interno della graduatoria provinciale.

Gli elementi determinanti sono:

- le caratteristiche individuali;
- la posizione che ricoprono;

4.3.1.1 Le caratteristiche personali

Il campione che abbiamo intervistato è eterogeneo, formato da 30 lavoratori e lavoratrici di età diverse (la più giovane ha 21 anni e il più anziano 55). Le storie che abbiamo incontrato sono tra loro molto differenti; qualche dipendente convive con la sua disabilità sin dalla nascita, mentre altri l'hanno vista nascere o aggravarsi durante il corso della vita. Questa è la testimonianza di una delle persone intervistate:

“Ho sempre avuto qualche problema alle mani, qualche problema che però non mi ha mai condizionato, mai fino a qualche anno fa, lì allora le cose sono peggiorate, i dolori sono aumentati e allora ho iniziato a rendermi conto che la mia malattia mi avrebbe davvero condizionato, nel lavoro come anche nella vita di tutti i giorni” (Anna, 35 anni, commessa).

Altri ancora, invece, hanno riportato traumi a causa di incidenti o di altri eventi traumatizzanti:

“Una mattina, andavo a lavorare, ero titolare di un'agenzia immobiliare, ero con la mia macchina, ricordo solo la galleria, poi più nulla, tre mesi di coma, ne sono uscito per fortuna, ho solo subito un danno alla gamba, danno che mi obbliga a camminare piano, che mi ha lasciato zoppo, però quel pericolo, e poi il fatto che a parte la gamba, io sto bene, certo, non è più come prima, al lavoro, ma non solo al lavoro, non è più come prima” (Oscar, 42 anni, impiegato).

Infine, abbiamo raccolto le esperienze di coloro che hanno dichiarato di non essere in grado di identificare un singolo evento che ha dato origine alle difficoltà:

“Non so raccontarti perchè, che cosa è successo, io lavoravo, facevo tutto, poi ad un certo punto mi è passata la voglia, non riuscivo più a fare niente, ad andare a lavorare, ad uscire di casa, a stare con gli altri, sono stato chiuso in casa mesi, senza riuscire a vedere nessuno, con la paura di tutti, poi piano piano, poi piano piano è passata, adesso sono qui, mi vedi, adesso sto bene e lavoro, esco, e ho ripreso a fare con piacere tutte quelle cose che fa un ragazzo di 25 anni come me” (Luca, 25 anni, impiegato dell’ufficio tecnico).

Questi esempi mostrano la complessità e la differenziazione delle situazioni che vengono racchiuse sotto il termine disabilità e la necessità quindi di tentare, anche se rischia di essere riduttiva, una loro classificazione.

La relazione conclusiva, il secondo documento redatto dall’ASL insieme alla certificazione, propone questa distinzione:

- problematiche di tipo fisico o mentale;
- patologie presenti sin dalla nascita o insorte nel corso della vita;
- disabilità temporanea oppure permanente.

Seguendo questa distinzione possiamo classificare il nostro campione in questo modo (fig. 104):

genere	• maschi 16 • femmine 14
tipologia di disabilità	• fisica 17 (problemi di deambulazione, di udito, visivi, patologie tumorali) • mentale 13 (ritardo cognitivo, trauma cranico, problemi psichiatrici)
congenita o acquisita	• congenita 17 • acquisita 13
permanente o temporanea	Permanente 28 Temporanea 2

Figura 104- Campione dei lavoratori

Il campione è omogeneo rispetto al genere mentre per quel che concerne la tipologia di disabilità, 17 lavoratori sono affetti da problemi fisici e 13 da quelli mentali.

Per conoscere le storie di questi ultimi è stata spesso utile la mediazione dei datori di lavoro o di colleghi a loro vicini:

“ Linda ha un ritardo mentale sin dalla nascita, ma se tu chiedi a lei, lei ti dice che non è vero, lei non è molto consapevole della sua diversità, non si rende conto di fatto, e forse questo è anche un bene, così può vivere serena” (Anna, collega di Linda, 23 anni, assistente in un centro per disabili).

Un’ esperienza simile è evidenziata anche da altri intervistati:

“Ha la Sindrome di Down, e lui lo sa, sa di essere Down, però non sa che cosa vuole dire, non sa raccontare della sua storia, delle sue difficoltà, ci sono e le sente, ma non è in grado di verbalizzare” (Antonella, collega di Damiano, impiegato).

Rispetto alla distinzione tra patologie congenite o acquisite, prevalgono le prime (17 lavoratori) mentre le seconde sono dovute soprattutto a incidenti stradali. In alcuni casi è il lavoratore stesso che riesce a narrare ciò che gli è successo; in altri casi, invece, devono essere i familiari che li hanno accompagnati all’intervista:

“A quindici anni ha subito un incidente con il motorino, tornava a casa una sera, è suonato il telefono e io ho avuto come un brivido, un presentimento, ci hanno chiesto di correre in ospedale, ci hanno subito detto che era grave, e poi lunghi mesi di attesa, la terapia intensiva, la paura, tanta paura, poi piano piano il risveglio, il lungo periodo della fisioterapia, ma io mio figlio non lo riconosco più, è un bambino nel corpo di un ragazzo di trent’anni, ha delle reazioni che prima non aveva, non è più la stessa cosa, è sempre mio figlio, ma un altro mio figlio” (Anna, mamma di Andrea, magazziniere di 32 anni).

Anche la mamma di un altro lavoratore ha espresso un’opinione simile:

“E’ uscito sano, abitava da solo, era autonomo, ed è tornato cambiato, ha sbalzi di umore continui, ha comportamenti che non avrei mai pensato, ho imparato a conoscerlo per come è ora, ad accudirlo, a conoscere come è diventato, un’altra cosa, qualche volta ho anche paura, quando ha alcune reazioni mi fa paura, sono contenta perchè lavora, i suoi amici non lo cercano più, non può uscire come faceva prima, non posso lasciarlo a casa da solo, al lavoro va bene perchè ha cose da fare semplici, con gli altri, ma io da quando è tornato non sono più uscita per una pizza con mio marito” (Veneranda, mamma di Luca, operaio di 27 anni).

Questi stralci introducono un elemento che non è immediatamente deducibile dalla patologia ma che invece sembra avere un ruolo determinante ed è la consapevolezza della propria disabilità e delle conseguenze che ne derivano.

Infine, per quel che concerne la distinzione tra disabilità permanenti (stabili o progressive) o temporanee, sono solo due i casi in cui si verifica quest'ultima. Ecco come ci ha descritto il momento della diagnosi una delle lavoratrici interpellate:

“ Ho scoperto di avere un tumore qualche mese fa, mi è crollato il mondo addosso, subito il medico mi ha detto che non avrei più potuto fare la maestra, e quello è stato come se mi crollasse tutto addosso una seconda volta. Io sono una maestra, non faccio la maestra e per me vedere i bambini da lontano è una cosa terribile, mi fa stare male, so che poi , finite le cure, serviranno altri anni prima che io possa tornare al mio lavoro, al mio lavoro vero, intendo (Erika, 25 anni, impiegata).

Le diversità dei percorsi hanno anche ripercussioni, ovviamente, rispetto al titolo di studio. I percorsi scolastici, infatti, sono condizionati dalla presenza della disabilità così come le possibilità di poter continuare a svolgere il proprio compito in seguito all'insorgenza dell'evento invalidante. Nel caso delle patologie congenite, invece, le difficoltà possono impedire allo studente di seguire il percorso formativo standard. Tenendo presenti queste considerazioni, la configurazione delle qualifiche dei lavoratori è così composta (fig. 105):

licenza media	attestato di frequenza alla scuola secondaria	diploma di scuola superiore	laurea
• scuola media 7	• formazione professionale 8 • tecnica 5	• tecnico 3 • professionale 5	• in Economia 1 • In Lettere 1

Figura 105- Formazione dei lavoratori

4.3.1.2 La posizione che ricoprono

Una volta definito il quadro relativo alle caratteristiche personali, possiamo passare ad analizzare le diverse mansioni che sono affidate ai lavoratori che sono così ripartite:

- *in ufficio*: impiegato, centralinista, addetto alla reception, custode;
- *in produzione*: operaio, magazziniere, il fattorino, l'addetto alle pulizie;
- *in negozio*: scaffalatore, addetto alle vendite o al banco nei supermercati;

- *nei servizi*: addetto alla mensa, supporto agli educatori.

Le mansioni, riassunte di seguito, sembrano essere in linea con quanto dichiara la letteratura che descrive i lavoratori disabili come occupati più in mansioni di produzione piuttosto che manageriali (fig. 106):

ufficio	produzione	negozio	servizi
• impiegato • centralinista • addetto alla reception • custode	• operaio • magazziniere • fattorino • addetto alle pulizie	• scaffalatore • magazziniere • addetto alle vendite o al banco	• addetto mensa • aiuto educatore

Figura 106- Elenco delle mansioni

La maggior parte dei lavoratori contattati, come descritto in precedenza, ha accettato di buon grado di raccontare la sua esperienza, considerandola un'attenzione verso il proprio lavoro e un'occasione per esprimere il proprio punto di vista.

4.3.2 I datori di lavoro

Sul versante aziendale, il nostro interesse era quello di parlare con la persona che, concretamente, valutava il lavoratore e decideva se assumerlo o meno nell'organizzazione e questo ci ha offerto la possibilità di interfacciarci con diverse figure a seconda delle dimensioni e dell'organizzazione delle aziende.

Per quel che riguarda le *dimensioni aziendali*, abbiamo identificato tre differenti contesti:

- le *piccole imprese*, dove la figura del datore di lavoro coincide generalmente anche con l'incarico di responsabile del personale, per cui l'intervistato incarnava entrambi i ruoli;
- le *aziende di medie dimensioni* dove, invece, i ruoli sono spesso separati, per cui l'intervista ha coinvolto principalmente i responsabili delle risorse umane, le figure direttamente impegnate nei processi di assunzione;

- infine gli *stabilimenti medio grandi* dove, oltre alle figure già citate, può essere presente anche il manager.

4.3.2.1 Le caratteristiche personali

Riassumendo, quindi, i datori di lavoro coinvolti sono stati 25, così distribuiti (fig. 107):

titolare-responsabile delle risorse umane	responsabile delle risorse umane	manager
• 7 • di cui 2 donne e 5 uomini	• 15 • di cui 4 donne e 5 uomini	• 3 • tutti uomini

Figura 107- Composizione del campione dei datori di lavoro

Il campione è composto per la maggior parte da uomini (13) e l'età anagrafica è eterogenea, così come il titolo di studio (fig. 108):

datori di lavoro-responsabili del personale	responsabili del personale	manager
• licenza media 2 • diploma di scuola superiore 4 • laurea in architettura 1	• diploma di scuola superiore 6 • laurea in psicologia 4 • laurea in lettere 3 • laurea in economia 2	• laurea in economia 2 • laurea in scienze politiche 1

Figura 108- Titolo di studio dei datori di lavoro

4.3.2.2 La tipologia di azienda

Il secondo elemento essenziale è risultato essere la tipologia dell'azienda e la sua localizzazione territoriale. Il nostro campione è formato da 30 imprese che provengono da settori diversi, descritti di seguito (fig. 109):

settore produttivo	settore dei servizi	settore del commercio
• tessile 1 • chimica 2 • plastica 2 • lavorazioni in legno 1 • meccanica 1 • elettrica 2 • alimentare 2 • logistica e distribuzione 2 • bottoni 2	• asilo nido 1 • scuola materna 2 • struttura residenziale per disabili 1 • mensa scolastica 2 • casa di riposo 2	• supermercato 2 • negozio 2 • assicurazioni 2

Figura 109- Composizione del campione in base al settore di attività

Abbiamo riscontrato notevoli differenze organizzative tra realtà produttive omogenee, concentrate in un'unica o in poche unità e la frammentazione che caratterizza, invece, le grandi catene di supermercati o negozi e le aziende di servizi (come le mense):

- *realtà unica*: nelle aziende strutturate in un'unica (o poche) unità è più facile conoscere i lavoratori e vederli direttamente all'opera. Il contatto tra i lavoratori e la direzione è più facile per via della condivisione di uno stesso spazio fisico;
- *realtà frammentata*: le catene di grandi negozi o di mense scolastiche sono dislocate come singole unità autosufficienti, ciascuna con un proprio responsabile, che si muovono in modo autonomo rispetto all'organizzazione.

4.3.3 Le figure di supporto

Quando le diverse realtà sono territorialmente vicine, il responsabile del personale può verificare di persona, tramite visite periodiche, l'attività lavorativa. Nei casi invece delle catene di distribuzione, che hanno magari la sede principale anche in regioni diverse, questo non è ovviamente possibile e non c'è quindi un diretto contatto tra l'amministrazione e i dipendenti. In queste circostanze, sono previste figure di riferimento che fungono da tramite tra la dirigenza e i lavoratori.

4.3.3.1 Il tutor

Ciascuna unità gestisce il proprio lavoro sotto la supervisione di un responsabile che poi mantiene i rapporti con la sede centrale. Questo, oltre ad essere un lavoratore ha anche la responsabilità dei colleghi, li supervisiona e li supporta oltre ad essere il loro tramite con il responsabile del personale. In questa struttura ramificata, l'esperienza dell'assunzione è gestita direttamente "sul campo" e, mano a mano che ci si avvicina alla direzione dell'azienda, le informazioni diventano per lo più riportate, e la storia delle singole persone è meno conosciuta. E' il responsabile che conosce il lavoratore e che decide, dopo averlo visto all'opera, se risponde o meno alle esigenze dell'azienda. Come sottolineano diversi degli intervistati:

"Io alla fine chiedo al mio tutor, è lui che mi dice se la persona può andare o no, io mi affido a lui..Io lascio che sia il capo di zona a dirmi se la persona va bene, è lui che poi deve lavorare con lui e vede la persona e vede se la persona va bene, è lui che la conosce, allora dopo il periodo di prova mi comunica se va bene o no, io allora mi fido di quello che dice, se a lui va bene, allora va bene"(Filippo, 33 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

4.3.3.2 Le altre figure di supporto

Le aziende, di solito, quando ci hanno proposto di coinvolgere altre persone, lo hanno fatto con piacere, con l'intento di rendere nota la loro esperienza, ritenuta particolarmente significativa. Il loro gesto è stato sintomo dell'attenzione e della disponibilità ad accogliere la nostra proposta. Oltre alle figure già citate abbiamo per questo intervistato i responsabili della sicurezza che verificano l'adeguatezza degli ambienti e della mansione a cui il lavoratore è destinato e predispongono la formazione per il suo ingresso.

In tutto queste nuove figure coinvolte sono state 7; anche in questo caso la formazione è molto diversificata ed eterogenea (fig. 110):

tutor	responsabili della sicurezza
• donne 4 • uomini 2 • licenza media 2 • diploma di scuola superiore 2 • laurea in Scienze dell'Educazione 1 • Laurea in economia 1	• uomini 2 • diploma di scuola superiore 2

Figura 110- Altri soggetti coinvolti

Riassumendo, il campione coinvolto nelle interviste può essere così sintetizzato (fig. 111):

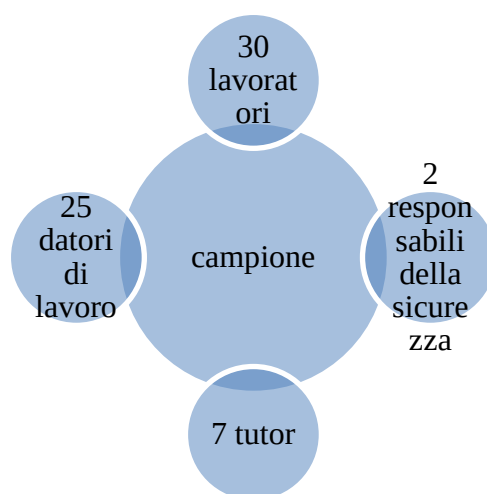


Figura 111- Il campione delle interviste: sintesi

4.4 Metodi e strumenti

Questa ricerca si basa su l'utilizzo di un approccio misto (qualitativo e quantitativo) che ci hanno consentito di indagare il fenomeno nelle sue diverse sfaccettature. La contrapposizione tra i due metodi, protagonista di un lungo e talvolta aspro dibattito in letteratura, è giunta oggi a posizioni meno estreme riconoscendo che ciascuno dei due metodi consente di comprendere aspetti diversi dei fenomeni indagati. Gli strumenti che abbiamo scelto sono stati:

- questionario;
- interviste in profondità.

Di ciascuno dei due presenteremo sia gli obiettivi che abbiamo voluto raggiungere che la struttura e la loro organizzazione.

4.4.1 Il questionario

Il questionario, inviato telematicamente alle aziende che avevano l'obbligo di assumere un lavoratore nell'anno 2012, si componeva di sei domande a risposta chiusa a cui i partecipanti dovevano rispondere collocandosi su una scala *Likert* che prevedeva sei possibilità (da per niente a del tutto).

4.4.1.1 Obiettivi

Consapevoli che la conferma del lavoratore non significa anche automaticamente soddisfazione per il suo operato, abbiamo voluto provare a indagare il loro gradimento dell'esperienza.

Gli elementi che abbiamo introdotto sono quelli che emergevano come significativi dall'analisi della letteratura e sono elencati di seguito.

4.4.1.2 La traccia del questionario

Con il questionario abbiamo provato a capire quanto:

- l'esperienza è stata soddisfacente;
- il lavoratore ha ricoperto una mansione di cui l'azienda aveva bisogno;
- beneficio ha ottenuto l'azienda;
- sono stati alti i costi;
- il lavoratore è incluso nell'organizzazione;
- vorrebbero assumere nuovamente il lavoratore.

Questa fase quantitativa è stata la cornice di riferimento che ci ha permesso di provare ad andare oltre il semplice dato di fatto della presenza del disabile in azienda, per iniziare a capire “come” vi rimane, in sostanza la qualità di quell'esperienza.

In secondo luogo, abbiamo predisposto secondo strumento, le tracce delle interviste, per raccogliere l'esperienza in profondità.

4.4. 2 Le interviste in profondità

L'intervista è un metodo particolarmente utile per accedere alle attitudini e ai valori individuali, che non possono essere necessariamente osservate o conformate in un questionario. Le domande a risposta aperta e flessibili sono meno soggette alle risposte ponderate tipiche di quelle a risposta chiusa e pertanto permettono l'accesso alle interpretazioni degli eventi, alle esperienze e alle opinioni degli interessati (Silverman, 2003: 33). Proprio per queste sue caratteristiche, quindi, può raggiungere livelli di complessità e profondità elevati (Byrne, 2004: 182).

4.4.2.1 Gli obiettivi dell'intervista

Abbiamo scelto questo strumento per alcune caratteristiche peculiari:

- *la “parte attiva” svolta dall'intervistato*: l'intervista è frutto di una collaborazione e l'intervistato non è solo un “contenitore che aspetta di essere aperto”, un “magazzino di opinioni e ragioni o una sorgente di emozioni” ma è una fonte di conoscenza (Holstein, Gubrium, 2004b:150- 151);
- *la costruzione condivisa della conoscenza*: raccontare nasce dal desiderio di farsi sentire, di sentirsi accettati e capiti e questa è stata una delle nostre principali preoccupazioni (Brooks, 1995:34) e l'intervista diventa un momento in cui, mentre c'è qualcuno che parla e qualcun altro che ascolta, è possibile costruire un noi, un legame basato sulla narrazione e sulla conoscenza di una medesima storia (Jedlowski, 2000: 96). Intervistato e intervistatore quindi partecipano insieme e attivamente alla costruzione del senso di quel che stanno raccontando (Holstein e Gubrium, 2004b). Anche l'intervistatore quindi, diventa a sua volta uno strumento d'indagine ed è coinvolto in prima persona, con la sua soggettività (Silverman, 2005: 35);
- la possibilità di accedere alla prospettiva del soggetto, di cogliere le sue categorie e le sue interpretazioni, i sentimenti e le teorie implicite guardando attraverso gli occhi delle persone con cui si interagisce (Corbetta, 1999: 25).

4.4.2.2 La traccia dell'intervista

Abbiamo costruito la traccia delle interviste basandoci sul confronto con la letteratura esistente e, in particolare, con la ricerca condotta da Davidson presso il *Centre of Research Policy Unit* dell'Università di York (U.K). La ricercatrice, con un obiettivo molto simile al nostro, si è impegnata a raccogliere il parere dei datori di lavoro coinvolti nei processi di assunzione. I temi che abbiamo indagato, con i datori di lavoro, sono riassunti di seguito.

Gli stessi temi sono stati indagati dalla prospettiva del lavoratore; la diversità delle persone coinvolte ci ha richiesto di adeguare di volta in volta sia la presentazione del progetto che la traccia dell'intervista, in modo da renderla comprensibile a tutti.

I temi indagati nell'intervista con i datori di lavoro e i lavoratori sono:

- *il contesto*: la natura del lavoro, il settore di attività e l'organizzazione dell'azienda rispetto al processo di assunzione dei lavoratori disabili;
- *le rappresentazioni*: circa i lavoratori disabili e il loro impiego;
- *i benefici e le preoccupazioni* all'inizio dell'esperienza;
- *la scelta della mansione*: le figure si sono occupate della sua identificazione e i ragionamenti che hanno orientato la scelta, così come le caratteristiche del compito e le abilità richieste per poterlo portare a termine;
- *l'immagine del candidato ideale*;
- *la scelta o meno di far ricorso ai servizi e le relative motivazioni*;
- il percorso di selezione dei candidati;
- *il colloquio*: le modalità di valutazione e gli strumenti, il ruolo delle aspettative e della prima impressione, la formazione dell'intervistatore
- *L'incidenza dei fattori personali e professionali* del datore di lavoro, la sua formazione, gli stati d'animo e l'esperienza passata;
- *gli adattamenti*: le modifiche accettabili per favorire il lavoratore e quelle che, invece, non possono essere tollerate.
- *il grado di soddisfazione* e la volontà di condividere l'esperienza con altre organizzazioni.

L'intervista condotta all'interno delle organizzazioni, è stata l'occasione anche per conoscere e osservare il contesto. Ecco perché può essere interessante analizzare il luogo scelto per la nostra conversazione.

4.4.3 Spiragli di azienda: il luogo dell'intervista

Già dall'ingresso dell'azienda abbiamo avuto modo di riconoscere degli elementi che ci hanno raccontato uno spaccato della realtà e permesso di farci un'idea delle dimensioni e delle regole vigenti al suo interno. Grazie all'osservazione di questi aspetti abbiamo avuto modo di entrare nel contesto e di sentirlo più familiare. In particolare abbiamo considerato:

- l'ambiente fisico;
- il luogo scelto per l'intervista;

4.4.3.1 L'ambiente fisico

In particolare è stato interessante osservare:

- *le dimensioni e l'organizzazione del parcheggio*: il parcheggio è il primo elemento incontrato arrivando e che ha offerto un “colpo d'occhio” dell'azienda. Colpisce l'ubicazione vicino al paese oppure in un posto isolato così come la possibilità o meno di avere accesso ai mezzi di trasporto pubblici. Inoltre, sono stati significativi la grandezza e l'organizzazione dello spazio che già iniziavano a raccontare spiragli dell'organizzazione aziendale. Ci sono parcheggi con le automobili posteggiate in fila, ordinate, rigorosamente dentro le righe: automobili da una parte, motorini e biciclette dall'altra. Altre, invece, hanno piazzali privi di qualsiasi insegna e le auto sono parcheggiate ovunque, anche sopra i marciapiedi e nel bel mezzo delle rotonde. Questione di spazi, sicuramente, ma anche di organizzazione. La tendenza spontanea, cercando un parcheggio, era quella di uniformarsi di volta in volta allo stile e di farlo proprio. Un altro dettaglio importante è stata la presenza, o meno, di parcheggi appositi per i lavoratori disabili e la loro ubicazione rispetto all'ingresso. In alcuni posti erano facilmente identificabili, segni gialli sull'asfalto e ampi cartelli; in altri casi, invece, nessuna traccia;
- *le procedure per l'ingresso in azienda*: si possono incontrare aziende in cui l'accesso è regolamentato sin dal piazzale e ti viene chiesto di presentarti sin da subito perchè i percorsi sono separati: fornitori e dipendenti da una parte e visitatori dall'altra, con una sbarra (solitamente bianca) che distingue e delimita le strade. Alla reception, iniziano le operazioni di riconoscimento; bisogna consegnare un documento, segnalare l'istituzione dal quale si proviene, l'ora di ingresso e l'indicare l'ufficio con cui si intende parlare. Tutto viene rigorosamente annotato nel registro delle presenze e scatta la telefonata di conferma, per verificare di aver dato “le risposte esatte”, come nei quiz. Solo dopo aver compiuto questo rituale si può passare alla consegna del foglio con tutte le norme da seguire per la sicurezza sul posto di lavoro, preludio alla consegna del mitico “pass”, che consente di muoversi nell'edificio ed attesta la legittimità della presenza. A questo punto si tratta solo di aspettare che arrivi qualcuno a prelevarti per accompagnarti nel luogo deputato per l'intervista. Questo momento (più o meno lungo) di attesa consente di familiarizzare con lo stile di accoglienza dell'organizzazione ma anche di fare una rapida analisi della reception. Il

setting è piuttosto simile e si ripete; un bancone, solitamente in legno, e qualche poltroncina (di pelle scura), un tavolino (di cristallo) e diversi strumenti che servono a pubblicizzare l'azienda e possono essere volantini e depliant oppure display luminosi o locandine che pendono dalle pareti. Altro elemento, praticamente immancabile, sono le piante grasse. In altre aziende (solitamente) più piccole, invece, le procedure sono molto meno formali ed entrare è più semplice visto che vi è un ingresso unico e non ci sono registrazioni da effettuare. Talvolta è già il datore di lavoro stesso che si presenta alla porta ed accoglie in prima persona; in altre circostanze c'è invece un segretario che informa il datore di lavoro dell'arrivo. Nei negozi e nelle mense scolastiche, invece, è meno evidente la separazione tra l'amministrazione e il reparto produttivo anzi, spesso coincidono.

4.4.3.2 Il luogo scelto per l'intervista

La scelta dell' ambiente per realizzare l'intervista è stata dettata certamente dalla necessità di trovare uno spazio libero, che non intralciasse lo svolgersi delle attività "normali dell'azienda", ma è stato anche un indicatore che ci ha consentito di intuire quale possibilità "di movimento" e di visibilità ci è stata concessa all'interno dell'azienda.

Le possibilità messe a disposizione dall'azienda sono evidenziate di seguito:

- *sala d'aspetto (o degli ospiti):* è situata nei pressi della reception, in prossimità dell'ingresso. In questo caso il datore di lavoro accoglie praticamente sul confine, sulla soglia, in un luogo di passaggio in cui le persone sostano in attesa, forse, di raggiungere altri spazi. E' una sorta di terreno neutro, solitamente separato dal resto dell'azienda, un limbo. La sensazione, stando lì, è quella di essere dentro, ma non proprio del tutto, sospesi tra l'esterno e il cuore delle attività. Optare per questo luogo è stata una sorta di accortezza, di meccanismo di protezione e di difesa. L'intervista stessa, poi, è diventata un momento di verifica che ha consentito agli intervistati di decidere se fidarsi oppure no. Solo al termine del colloquio, spesso, ci hanno chiesto se eravamo interessati ad una visita degli spazi, una sorta di "tour guidato per l'azienda" per "toccare con mano" quel che ci eravamo raccontati e mostrarci, orgogliosamente, il loro ambiente;
- *la sala riunioni:* è una sorta di via di mezzo, ci ha consentito di entrare nell'azienda e di attraversarne gli spazi ma, allo stesso tempo, di mantenere la connotazione di uno spazio più neutro e protetto. Rimanda all'idea del luogo formale, quello che ufficialmente rappresenta

l'azienda e il suo spazio di decisione e di potere. A testimonianza di questo è stata utilizzata, soprattutto, quando le persone presenti all'intervista sono state più di una ed è interessante perché ci ha trasmesso l'idea della volontà sedersi attorno ad un tavolo, per ragionare qualche cosa insieme.

- *“lo spazio di lavoro del lavoratore”*: l'intervista nel cuore dell'attività è stata realizzata per quelle tipologie di aziende che non hanno spazi appositi. In questo caso, più che di una scelta, si è trattato di una necessità. E' il caso, ad esempio, delle mense scolastiche e dei supermercati in cui non ci sono uffici ma solo l'ambiente lavorativo e rende l'idea di un ambiente più operativo che decisionale.
- *l'ufficio*: è un ambiente più intimo, più vicino al datore di lavoro. Innanzi tutto, per potervi arrivare, è necessario attraversare fisicamente l'azienda, esponendosi anche alla possibilità di incontrare i dipendenti e concedendo la possibilità di osservare le attività. Questa soluzione. Inoltre, ci ha consentito di vedere l'intervistato “direttamente sul campo”, “nel suo posto di guardia”.

Proprio questa soluzione è quella che ci ha permesso di raccogliere più dettagli sui ritmi e sulle dinamiche abituali presenti nell'organizzazione. I principali elementi raccolti hanno riguardato:

- *La localizzazione degli uffici*: talvolta erano situati al termine di lunghi (e stretti) corridoi, in posizioni isolate tanto che, percorrendoli, è difficile immaginare che siano il centro delle attività produttive. In altre situazioni, invece, si trovavano in un territorio strategico, nel cuore della produzione (di cui si riescono a distinguere, piuttosto nettamente, i rumori);
- *La loro organizzazione*: talvolta davanti ai nostri occhi si sono materializzate stanze ampie e moderne, con la scritta “responsabile risorse umane” ben in evidenza; in altri casi, invece, gli uffici erano piccoli, essenziali nello stile e con più scrivanie, sintomo di una condivisione dell'ambiente;
- *Le relazioni*: la distanza che separa il datore di lavoro dai dipendenti, le sue modalità di relazione con le persone e le risposte che ottiene;
- *le modalità di comunicazione*: le richieste e le comunicazioni (più o meno formali) così come le risposte (più o meno rassicuranti, autoritarie, impositive).

Questi sono elementi minimi, non possiamo certo dire che siano esemplificativi di tutta la realtà aziendale. Sono stati però preziosi perché ci hanno reso l'ambiente dell'azienda più familiare.

Lo stesso ragionamento può essere compiuto per la scelta del luogo compiuta dal lavoratore. Un episodio, a tal proposito, è stato particolarmente significativo (e anche un pò spiazzante). In un'azienda, dopo aver superato tutte le procedure di riconoscimento e indicato il nome del lavoratore con cui era fissato l'appuntamento, rispondono che non c'è nessuno che ha quel cognome. Dopo qualche istante di panico scattano alcune frenetiche telefonate, ma del dipendente non sembra esserci nessuna traccia, tanto che negli addetti alla reception cresce proporzionalmente la convinzione che l'errore sia nel nominativo. Tutti i tentativi di spiegare che il cognome è proprio quello cadono nel vuoto; è solo grazie ad una nostra chiamata al cellulare che il dipendente, finalmente, compare all'orizzonte tra gli sguardi increduli dei presenti che si sono affrettati a dichiarare: *“E’ qui da poco, non abbiamo ancora registrato la sua presenza, ma lo facciamo subito”*.

I lavoratori hanno scelto:

- *il posto di lavoro*: quando i lavoratori erano contenti di raccontarci la loro esperienza ci hanno proposto di raggiungerli direttamente nel loro ambiente di lavoro, in modo da mostrarci il loro spazio e la mansione che svolgono. Questa scelta testimonia anche una certa libertà di pensiero e anche la tranquillità di poter esporre il proprio punto di vista senza timori. Talvolta datore di lavoro e lavoratore si sono presentati insieme (anche se le interviste sono state poi separate), a testimonianza di un rapporto, almeno in apparenza, sereno e della volontà di compiere quest'esperienza insieme. Anche in questo caso abbiamo avuto modo di essere partecipi delle conversazioni che coinvolgono direttamente i due soggetti della nostra ricerca. Sono emersi i toni più o meno formali delle conversazioni ed esempi del modo in cui il lavoratore viene chiamato e trattato;
- *un luogo neutro o l'abitazione del lavoratore*: altri, invece, hanno preferito uno spazio diverso da quello lavorativo, solitamente i bar situati nei pressi del luogo di lavoro. Questa scelta è dettata dal timore di ripercussioni da parte dei datori di lavoro o dei colleghi stessi. Infine, un gruppo ha preferito utilizzare come luogo dell'intervista la propria abitazione per via della dimensione più intima e protetta ma anche più comoda e familiare.

4.5 L'analisi dei dati

L'analisi dei dati implica l'interpretazione del materiale empirico raccolto, ossia dei testi prodotti a partire da intervista e osservazione e quelli relativi ai documenti. Questa consiste in un'operazione di decostruzione e ricostruzione di quanto osservato o affermato dai soggetti allo scopo di assegnare un senso all'insieme di tutta questa evidenza empirica. L'interpretazione prevede una selezione e valutazione dei contenuti, una costante messa in dubbio e revisione dei significati attribuiti alle affermazioni e ai comportamenti dei soggetti e la ricerca di una coerenza del quadro concettuale prodotto (Trinchero, 2004:126).

I dati raccolti sono stati analizzati attraverso l'IPA (*l'Interpretative Phenomenological Analysis*) e il software per l'analisi qualitativa dei dati *Atlas.ti*. I risultati sono stati poi condivisi con i partecipanti attraverso il *Metodo Delphy*. Prenderemo ora in considerazione questi tre elementi:

- L'IPA
- Il software Atlas.ti
- Il metodo Delphy

4.5.1 L'IPA

Come evidenziato in precedenza, le interviste sono state registrate (con il consenso dei partecipanti) e poi analizzate attraverso *l'Interpretative Phenomenological Analysis*, un approccio che fa capo alla fenomenologia. Attraverso la codifica e la classificazione del testo in categorie che diventeranno unità di codifica (Trinchero, 2007: 127) il ricercatore mette tra parentesi i suoi preconcetti, le sue convinzioni, i suoi giudizi di ovvietà per provare a raggiungere l'essenza del fenomeno (Trinchero, 2004: 128).

4.5.1.1 Vantaggi

Abbiamo scelto questa modalità perché:

- il suo scopo è di esplorare in dettaglio come i partecipanti danno senso al loro mondo personale e sociale e il principale terreno di analisi sono i significati che particolari esperienze, eventi e stati assumono per i partecipanti;

- intende andare oltre il semplice contenuto verbale del testo, mai considerato un'ovvia affermazione, ma chiedendosi costantemente quale significato dà il soggetto studiato a quel termine, a quell'azione o interazione e cercando di mettere continuamente in dubbio le proprie interpretazioni (Kvale, 1996: 193-195);
- consente di realizzare una sorta di processo di interpretazione a due stadi, o una doppia ermeneutica. Infatti mentre i partecipanti stanno cercando di dare un senso al loro mondo, il ricercatore sta cercando di dare un senso all'esperienza dei partecipanti che stanno dando un senso al loro mondo (Smith e Eatough, 2006).

4.5.1.2 Criticità

Questo approccio non è esente da critiche e la principale riguarda la scarsa affidabilità che possono avere le codifiche a posteriori dato che lasciano troppo margine all'interpretazione del ricercatore che, pur cercando per quanto possibile di mettere in atto la sospensione del giudizio e del distacco, si trova spesso ad operare con i propri modelli e intuizioni (Trinchero, 2002:376). Ecco perchè abbiamo scelto di rimanere in contatto con gli intervistati durante tutto il periodo dell'analisi per verificare insieme a loro la veridicità delle nostre interpretazioni.

Abbiamo riassunto le peculiarità dell'IPA nello schema seguente (fig. 112):



Figura 112 - Caratteristiche dell'IPA

4.5.2 Atlas.ti

Per l'analisi abbiamo utilizzato Atlas.ti, un software per l'analisi qualitativa dei testi nato attorno alla metà degli anni '90. Il suo obiettivo, come dichiarato dall'autore stesso, è quello di aiutare il ricercatore a generare teorie partendo dai dati stessi. Questo strumento nasce quindi all'interno dell'ottica *grounded* promossa dalla *Grounded Theory* ed ha come elemento caratterizzante la somiglianza con il metodo "carta e penna"; infatti consente di effettuare la codifica in un modo che ricorda i passaggi del lavoro manuale (Muhr, 1997).

4.5.2.1 I vantaggi

I maggiori vantaggi offerti dall'uso di un programma per l'analisi testuale come *Atlas.ti* sono legati alla possibilità di:

- sistematizzare e ordinare i diversi dati attraverso rappresentazioni grafiche. A partire dal fatto che il software lavora su una struttura a rete, come una sorta di ragnatela, permette di visualizzare le relazioni tra i dati attraverso mappe concettuali denominate *network view*;
- creare mappe utilizzando nodi diversi, codici, *quotations* o documenti primari e stabilire le relazioni fra loro in modo da rendere immediatamente (e più intuitivamente) visibile una parte del lavoro di analisi;
- rappresentare visivamente tutti i passaggi concettuali del suo operato e di verificare, da un punto di vista teorico, ipotesi e modelli (Mazzara, 2002).

4.5.2.2 Il funzionamento del software

Le diverse funzioni principali sono state descritte dallo stesso autore che le ha racchiuse all'interno dell'acronimo Vise: Visualizzazione; Integrazione; Serendipità; Esplorazione.

In sostanza lo strumento consente di identificare le caratteristiche dei diversi dati, di creare e visualizzare le relazioni tra loro e, infine, di costruire nuove ipotesi che, però, non sono mai definitive e possono essere continuamente modificabili con il procedere dell'analisi (Mantovani e Spagnoli, 2003). Il percorso di analisi prevede:

- *La codifica dei dati*: il progetto di ricerca viene organizzato in una *Hermeneutic Unit* (unità ermeneutica) che contiene tutti i file da analizzare, chiamati *Primary Documents*, e le relative note prodotte durante la fase di raccolta e di analisi dei dati. I file vengono importati all'interno dell'unità ermeneutica, possono essere di testo, immagine, audio o video e,

partendo dal testo, il ricercatore può assegnare i diversi codici associati alle parole o alle porzioni di intervista (chiamati *quotations*) oltre alle eventuali note.

- *Relazioni tra codici (le famiglie)*: i codici, una volta creati, possono essere raggruppati in *families* che definiscono una stessa area semantica oppure possono essere collegati tra loro, attraverso specifici legami concettuali.

Anche le caratteristiche di *Atlas.ti* sono state riassunte di seguito (fig.113):

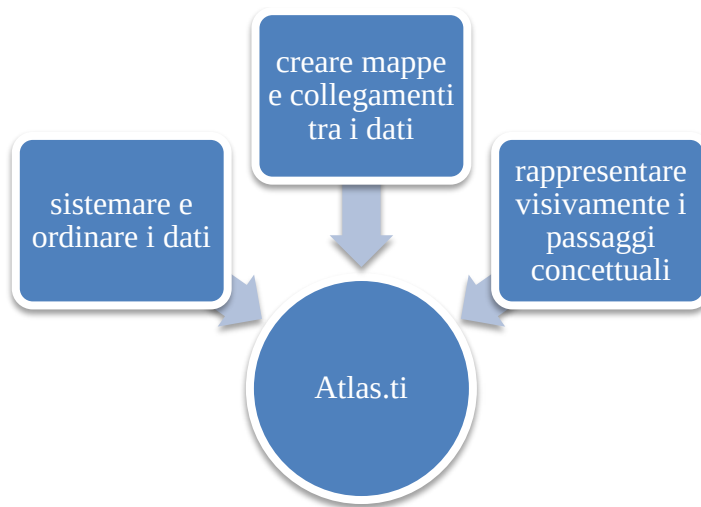


Figura 113- Le caratteristiche di *Atlas.ti*

4.5.3 Il metodo Delphy

La tecnica Delphi è stata sviluppata negli anni '50 da due ricercatori della Rand Corporation, Olaf Helmer and Norman Dalkey, come strumento che doveva servire per la previsione di eventi futuri usando questionari, con risposte controllate, somministrati ad esperti del settore della difesa. I partecipanti erano stati sollecitati a fornire la propria opinione circa gli obiettivi che, nella ipotesi di bombardamento nucleare agli Stati Uniti da parte dell'Unione Sovietica, potevano essere scelti come bersaglio preferenziale (Alkey e Elmer, 1963: 460).

Questo metodo, dal nome dell'oracolo, si basa sull'opinione di esperti, facilitando da un lato lo scambio di idee e informazioni ma, nel contempo, permettendo a ogni partecipante di avere uguale peso decisionale. I partecipanti non si incontrano per discutere, ma registrano in modo autonomo e

indipendente le opinioni tramite uno stimolo permette la formulazione di idee e proposte (talvolta non previste in partenza).

4.5.3.1 Vantaggi del metodo

Abbiamo scelto questo metodo per alcune specificità, per esempio la possibilità di:

- *raccogliere feedback sulle opinioni*: è un metodo ampiamente utilizzato ed accettato per la raccolta di dati a intervistati ritenuti “esperti”. La tecnica è progettata come un processo di comunicazione di gruppo che mira a raggiungere una convergenza di opinioni su un tema del mondo reale (Chia-Chien e Sandford, 2007: 5) attraverso una serie di *rounds* in cui ogni partecipante può lavorare su una traccia.
- *approfondire alcuni temi*: guadagnare la fiducia dei datori di lavoro e dei lavoratori è stata un’operazione delicata che ha lasciato spazio poi ad una grande disponibilità e volontà di raccontare il proprio punto di vista;
- *rendere ogni partecipante consapevole dell’insieme* delle opinioni e delle ragioni alla base di questi atteggiamenti e dello stato di avanzamento del lavoro del gruppo (Ludwig, 1994).

Il *Metodo Delphy* ci ha consentito di riprendere con loro alcune questioni che sembravano emergere come particolarmente importanti oppure bisognose di ulteriori chiarimenti. In questo modo, oltre a verificare direttamente con loro la fondatezza della nostra interpretazione “*ci sembra che dall’analisi emerga che... abbiamo capito bene?*” abbiamo avuto l’occasione di rilanciare “*a proposito di questo elemento, che cosa ne pensi?*”. E’ nato così un confronto collettivo che ci ha permesso di costruire ulteriore conoscenza partendo da alcuni spunti, da noi predisposti a partire dai dati dell’analisi. I partecipanti hanno potuto approfondire, chiarire, spiegare o dissentire, in una sorta di dialogo aperto.

4.5.3.2 Il campione

Abbiamo coinvolto in questa fase:

- sette lavoratori;
- tredici datori di lavoro.

I partecipanti sono stati coinvolti in una serie di scambi mail che ci hanno permesso di approfondire alcune questioni emerse dall’analisi. In particolare abbiamo avuto modo di (fig.114):

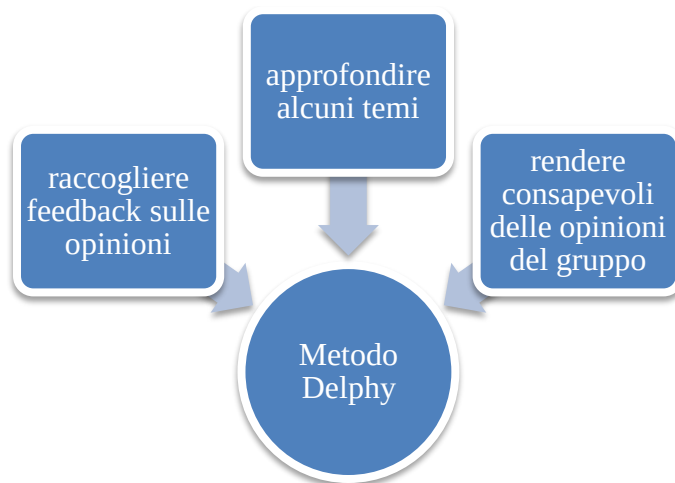


Figura 114- Caratteristiche del Metodo Delphy

4.6 Gli strumenti formativi: gli studi di caso, la costruzione degli indicatori e le linee guida operative

Nella ricerca interpretativa il ricercatore è un essere umano come i soggetti che studia e questo fa sì che possa comprenderne le azioni. Nel caso della tematica che abbiamo scelto di studiare, però, l'intento non era solo quello di comprendere le motivazioni dei soggetti per un puro piacere conoscitivo; siamo stati invece guidati dalla volontà di individuare anche strategie concrete da attuare nei contesti lavorativi. In questo caso, quindi, la ricerca non finisce con l'azione ma azione e ricerca sono contemporanee: la ricerca fornisce il supporto conoscitivo per l'azione che a sua volta modifica la situazione (Trincherò, 2009: 140-142).

L'ultima parte della nostra ricerca si è posta in un'ottica più operativa; abbiamo scelto questa modalità che:

- si propone di migliorare la realtà in cui i soggetti si trovano ad operare e, grazie alla conoscenza prodotta, portare ad un cambiamento;
- parte sempre da una situazione concreta in cui il contesto e le dinamiche sociali assumono un ruolo centrale come i bisogni, le aspettative e le esigenze dei partecipanti;
- mira ad un'acquisizione di consapevolezza da parte dei soggetti, inducendo in essi la sensibilità a un continuo lavoro di riflessione sul proprio operato.

In questo modo è possibile individuare strumenti concreti per rispondere alle esigenze che emergono nei processi, valutarne l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza (Trinchero, 2007: 369), come descritto di seguito (fig. 114):

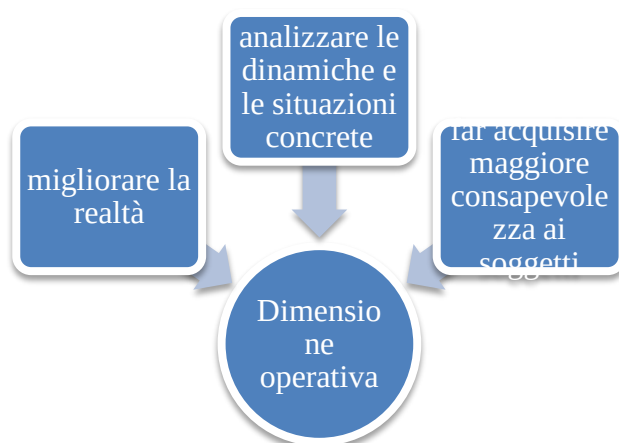


Figura 114- Obiettivi dell'ultima parte della ricerca

Gli strumenti che abbiamo utilizzato in quest'ultima fase verranno presentati di seguito:

- gli studi di caso
- una batteria di indicatori da utilizzare nei contesti lavorativi
- le linee guida operative per comprendere i comportamenti dei lavoratori

4.6.1 Gli studi di caso

La ricerca basata sugli studi di caso (*case study*) è una strategia che ha l'obiettivo di studiare unità di analisi ristrette, denominati appunto casi e vengono definiti longitudinali quando prevedono una rilevazione ripetuta dei dati sugli stessi referenti. Essi partono da un concreto e delimitato obiettivo conoscitivo e viene condotto attraverso la raccolta e l'analisi, più complete possibile, degli elementi riguardanti il caso in esame che possono fornire evidenza empirica utile a rispondere alle domande che guidano lo studio stesso. Gli studi di caso possono essere condotti a fini esplorativi, descrittivi o esplicativi e possono essere di tre tipi: intensivo, comparativo, di ricerca-azione. In quest'ultimo

caso, si studia un caso dall'interno per individuare le strategie di intervento sulla specifica situazione (Yin, 1994).

4.6.1.1 Vantaggi

Dalle interviste emergevano alcuni aspetti critici che ci hanno indirizzato a scegliere gli studi di caso:

- L'idea che la riuscita di un'esperienza di assunzione dipende in buona parte dal rapporto tra datori di lavoro e lavoratori *nella costruzione* dell'equilibrio indispensabile per il benessere di entrambi i soggetti, tanto che talvolta datori di lavoro di contesti simili attuano soluzioni totalmente opposte;
- la constatazione che questo processo è affidato solo all'esperienza basata su un meccanismo di tentativi ed errori.

L'aspetto che sembrava essere particolarmente utile approfondire era capire come i datori di lavoro e i lavoratori costruiscono l'esperienza e in che modo la formazione può favorire tale processo.

Lo studio di caso è particolarmente utile per affrontare questa questione, perché:

- parte dalla definizione di degli obiettivi conoscitivi che possono riguardare il “come” e il “perché” si verificano determinati eventi e comportamenti;
- mira a tenere conto il più possibile della complessità della situazione concreta in cui gli eventi sotto esame accadono (Trinchero, 2004: 155-157);
- descrive il funzionamento del sistema e il contesto in cui i fenomeni avvengono e si ispira alle concezioni che riconoscono l'importanza di studiare gli eventi umani nei reali contesti di vita (Cervellati e Rabitti, 2008: 103);
- richiede il concorso fattivo degli operatori impegnati sul campo, i quali agiscono, al pari del ricercatore, in maniera determinante nell'attuazione della ricerca. Il ricercatore può notare aspetti e cogliere situazioni che possono sfuggire a chi è quotidianamente coinvolto in una situazione ma attraverso l'interazione con i partecipanti il ricercatore può comprendere a pieno l'evento stesso (Yin, 2012:12).

4.6.1.2 Le tecniche utilizzate

Nella realizzazione ci siamo serviti di diverse tecniche:

- *osservazione*: lo scopo era restituire il profilo dell'esperienza dal punto di vista dei suoi membri, descrivere la loro visione del mondo, cogliere il senso che ciascuno di loro ripone nelle proprie azioni, delineando le regole che governano l'interazione sociale e ricostruendo i sistemi di valori e credenze tipici di quella cultura. Abbiamo raccolto dati situati, in modo da poter descrivere e comprendere la realtà nei suoi aspetti più rilevanti prestando sempre attenzione alla distinzione tra le osservazioni e la loro interpretazione (Trinchero, 2007: 112-113). L'osservazione è un procedimento selettivo, ancor di più quando si osservano gli esseri umani perché l'appartenenza alla medesima specie di osservatore e osservato rende più facile una selezione di tipo interpretativo (Mantovani, 1998: 101);
- *diario*: ogni lavoratore ha compilato un diario di bordo che ha favorito la presa di distanza del soggetto dai fatti e la sua autoriflessione. Nel diario confluiscono i fatti significativi ma anche le ansie, le paure e la rielaborazione personale del proprio vissuto interiore. E' uno strumento prezioso perchè mette a disposizione, oltre i fatti, anche le interpretazioni che i soggetti ne hanno dato (Silverman, 2008: 122);
- *analisi del contenuto*: gli interventi di una conversazione non descrivono semplicemente uno stato di cose, ma sono vere e proprie azioni. L'analisi è uno sforzo di studiare il discorso come conversazione della pratica sociale e il linguaggio come mezzo di interazione. L'analisi del discorso, quindi, è l'analisi di ciò che fanno le persone (Potter, 2004: 203). Abbiamo quindi studiato come, attraverso l'interazione sia nel luogo di lavoro che nelle riunioni di pianificazione, i datori di lavoro e i lavoratori giungono alla costruzione di norme, alla condivisione della conoscenza e dell'equilibrio interno all'organizzazione.

Quindi, riassumendo, lo studio di caso ci ha consentito di:

- descrivere e spiegare le connessioni tra i fattori che definiscono la specificità intrinseca della tipologia di casi studiata;
- scoprire il modo in cui operano questi fattori inquadrandoli all'interno dei contesti e situazioni reali;
- descrivere e valutare gli effetti, in contesti reali, degli specifici interventi educativi e di studiare le situazioni in cui un intervento educativo provoca o meno gli effetti desiderati (Trinchero, 2004: 158) come evidenziato di seguito (fig. 115):

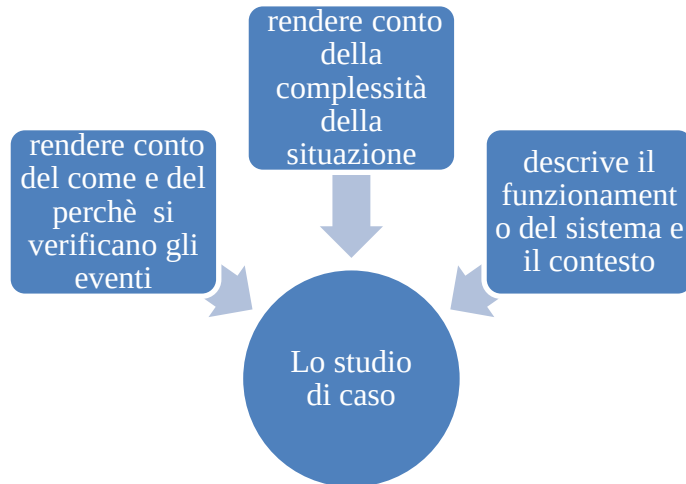


Figura 115 - Caratteristiche dello studio di caso

4.6.2 Gli indicatori

Gli indicatori possono essere considerati strumenti per l'interpretazione che “derivano” dalla teoria ed insieme dall'esperienza, in rapporto alle circostanze concrete della ricerca, e con riferimento agli interrogativi specifici che hanno mosso l'indagine. Il lavoro di interpretazione distingue, ed insieme “accoppia”, momento teorico e momento empirico (Vardanega, 2010: 67-68).

L'indicatore è un “qualcosa” di osservabile che “sta per”, ossia viene utilizzato al posto di, “qualcos'altro” esso non può e non deve svolgere una funzione di “attribuzione” delle cause agli effetti che non gli è propria (Marra, 2010b: 234).

4.6.2.1 Caratteristiche degli indicatori

Gli indicatori hanno delle proprietà specifiche, che li rendono facilmente identificabili:

- sono legati al contesto, e da esso sono in qualche modo determinati, o almeno sollecitati, indirizzati;
- hanno natura stipulativa, convenzionale, e quindi legata alle conoscenze tacite del ricercatore e di coloro che partecipano alla loro definizione (Cannavò, 1999: 143);
- sono validi nel contesto di riferimento, “qui ed ora”, nell'ambito del processo di concettualizzazione legato a quel determinato argomento (Marradi, 2007);

- non vengono trovati nella realtà ma elaborati in connessione con essa. Sono frutto di scelte compiute dal ricercatore che è implicato in un processo di costruzione ricorsiva (Dovigo, 2007:71).

4.6.2.2 Vantaggi

Abbiamo costruito una batteria di indicatori utili a “leggere” i contesti lavorativi e a valutarli. In questo modo è possibile capire concretamente quali sono gli elementi che rendono positiva l’esperienza lavorativa delle persone disabili. Per realizzare gli indicatori ci siamo confrontati con:

- la letteratura;
- i dati emersi dalle interviste.

La scelta degli indicatori è utile perchè:

- rende possibile una specificazione operativa rispetto a un concetto di carattere generale. Ci sono termini che rimandano implicitamente ad una serie di fattori specifici ed è necessario precisarli e operazionalizzarli se vogliamo tradurli in dimensioni operative riconducibili all’esperienza (Dovigo, 2007: 74);
- rappresenta l’insieme degli elementi utili per descrivere le azioni, i risultati e i fattori costitutivi del tema che si sta indagando (Palumbo, 2001: 188);
- consente di vedere in modo diverso i contesti, non solo aiuta a scoprire ma in un certo senso obbliga anche a specificare di che cosa stiamo parlando, passando dal piano dell’idea astratta a quello concreto degli esempi e delle pratiche. Sviluppano una capacità di “vedere” che diviene la premessa essenziale alla capacità di intervenire nei contesti (Dovigo, 2007: 82);
- ci permette di pensare per storie e di passare su un piano che parli dell’esperienza dando voce ai diversi punti di vista delle persone che vi partecipano (Bruner, 1997: 20).

Le caratteristiche degli indicatori sono riassunte di seguito (fig. 116):

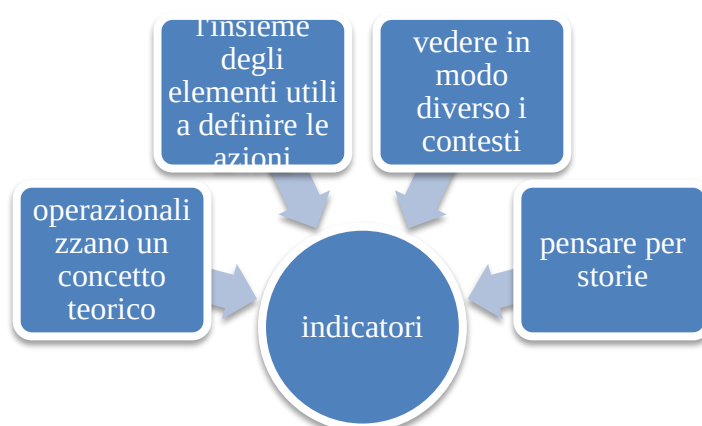


Figura 116- Caratteristiche degli indicatori

Gli indicatori possono essere uno strumento utile a supportare i datori di lavoro nella lettura dei loro contesti.

4.6.3 Le linee guida operative

L'ultimo aspetto che ha caratterizzato il percorso di ricerca è stato la predisposizione di un insieme di linee guida operative per aiutare i datori di lavoro a comprendere prima e gestire poi, alcuni comportamenti dei loro dipendenti. Questa scelta è nata dalla difficoltà, emersa nel corso delle interviste, nel capire alcune reazioni (apparentemente immotivate) dei lavoratori.

4.6.3.1 vantaggi

In questa direzione la formazione può offrire un contributo importante per sostenere i datori di lavoro e i colleghi. Non si tratta tanto di predisporre ricette buone per tutte le circostanze ma di tradurre, all'interno del contesto organizzativo, alcune competenze che gli educatori e responsabili dei servizi che lavorano a contatto con le persone disabili possiedono. La conoscenza è emersa come un nodo chiave che può determinare la buona riuscita delle esperienze e questo è possibile solo costruendo una relazione positiva per entrambe le parti.

4.6.3.2 Caratteristiche delle linee guida

Distinguendo tra disabilità psichica e fisica abbiamo provato ad identificare:

- alcune caratteristiche che possono essere utili per conoscersi e per comprendere determinati atteggiamenti o reazioni;
- una serie di strategie operative che possono essere sperimentate all'interno della relazione con questi lavoratori (ma che spesso si rivelano utili in generale);

L'intento è quello di fornire una sorta di bussola, una cassetta degli attrezzi da provare, aggiustare, calibrare e non una soluzione ai problemi (fig. 117):



Figura 117- Utilità delle linee guida operative

Dopo aver presentato il piano della ricerca passeremo ora all'analisi dei risultati dell'indagine. Anche in questo caso procederemo focalizzando l'attenzione sui diversi pezzi che, uniti, ricompongono il puzzle dell'esperienza professionale.

Anche l'esposizione dei risultati seguirà la distinzione già introdotta tra:

- *il piano istituzionale*: quello che ha a che fare con i servizi normativi offerti dal Collocamento della Provincia;
- *il racconto degli attori protagonisti del processo*: l'esperienza professionale raccontata da coloro che la vivono;
- *il livello operativo*: l'analisi delle esperienze e delle pratiche concrete, quelle che si realizzano quotidianamente nelle organizzazioni.

CAPITOLO 5: IL PERCORSO DI ASSUNZIONE DEI LAVORATORI DISABILI NEL TERRITORIO DI BERGAMO E PROVINCIA

Nell'anno 2011, 512 lavoratori disabili hanno intrapreso un'esperienza professionale all'interno del territorio bergamasco; a distanza di nove mesi, 400 hanno mantenuto la loro occupazione (fig. 118):

anno 2011	Numero di lavoratori
Avviamenti totali	512
a distanza di 6 mesi	
cessati prima del termine	35
tempi determinati scaduti	37
totali cessati	72
ancora in forza	440
a distanza di 9 mesi	
cessati prima del termine	49
tempi determinati scaduti	63
totali cessati	112
ancora in forza	400

Figura 118- Avviamenti al lavoro nell'anno 2011

I dati dimostrano che la maggior parte dei lavoratori disabili, passato il tempo di prova, riesce a conservare la sua occupazione. Ma come si realizza questa esperienza? La questione può essere affrontata da differenti prospettive:

- *istituzionale*: è il punto di vista di tutti coloro che definiscono e realizzano i percorsi in virtù di un mandato normativo (nel caso dei servizi della Provincia di Bergamo) oppure di un impegno sociale (per le associazioni di persone disabili) e formativo (per quel che concerne gli istituti superiori e i centri di formazione professionale);
- *degli attori coinvolti*; datori di lavoro e lavoratori prendono parte ai progetti predisposti dai servizi di cui possono esprimere il proprio giudizio; ma possono anche dare voce alla propria idea di inserimento lavorativo, per come si trovano a viverlo (o subirlo) nelle diverse organizzazioni;

- *delle singole organizzazioni*: è il piano concreto delle pratiche, quello che permette di conoscere quel che, quotidianamente, avviene nei contesti di lavoro e come vengono prese le diverse decisioni.

Abbiamo scelto di avvicinarci all'esperienza dell'assunzione dei lavoratori disabili iniziando a conoscere gli Enti che hanno ricevuto il compito di tradurre la normativa in realtà. Questi, quindi, da un lato realizzano i percorsi e, dall'altro, si occupano di vigilare affinché i diritti dei lavoratori disabili vengano tutelati.

5.1 Il piano istituzionale: gli attori coinvolti

Ci sono diversi enti territoriali che, pur con compiti e specificità differenti, si occupano di favorire le esperienze professionali delle persone disabili. Con il termine istituzionale facciamo riferimento a tutte quelle agenzie che assumono una dimensione di servizio pubblico.

5.1.1 Il servizio provinciale per il collocamento dei disabili

Il servizio provinciale per il Collocamento dei disabili è l'ente principale che promuove l'inserimento e l'integrazione dei disabili nel mondo del lavoro. Per fare questo provvede, in raccordo con i Servizi Sociali, Sanitari, Educativi e Formativi del territorio, nonché con gli enti accreditati ai servizi al lavoro (L.R. 22/06), alla programmazione, attuazione e verifica degli interventi volti a favorire l'inserimento lavorativo dei disabili. Di fatto, quindi, è la figura principale con cui si interfacciano i lavoratori, i datori di lavoro ed i servizi, coordina i processi e si occupa delle loro verifiche.

5.1.1.1 I compiti verso i lavoratori

Rispetto ai lavoratori, i suoi compiti principali sono:

- iscrivere negli elenchi coloro che ne hanno diritto;
- compilare e aggiornare la graduatoria.

Quindi, una volta in possesso della certificazione rilasciata dalla commissione medica dell'Asl che accerta il loro diritto ad essere iscritti alle liste delle categorie protette, i candidati disabili possono

rivolgersi all'ufficio del Collocamento mirato per essere inseriti nella graduatoria. Il servizio, in pratica, è il punto di riferimento per vedere riconosciuti e garantiti i loro diritti.

5.1.1.2 I compiti verso le aziende

Il lavoro più consistente per il servizio, però, è quello svolto con le aziende sia per quel che riguarda gli adempimenti burocratici che per la fase di assunzione vera e propria. In particolare, per quel che concerne la parte burocratica, il Collocamento si occupa di analizzare:

- *il prospetto informativo*: è un documento che contiene le indicazioni in merito all'azienda (tipologia di attività, lavoratori con disabilità suddivisi per tipologia di contratto, mansioni disponibili per i lavoratori con disabilità, convenzioni attualmente in corso, autorizzazioni in essere e richiesta di assunzione. Sempre in questa fase, l'azienda può fare ricorso ad alcune variazioni negli accordi previste dalla normativa, che è sempre l'ufficio a scegliere di poter concedere o meno;
- *l'esonero parziale*: può essere chiesto quando la tipologia di lavoro rende oggettivamente difficile assumere una persona disabile (fatica nella prestazione lavorativa, pericolosità connaturata al tipo di attività o particolare modalità di svolgimento dell'attività lavorativa, per esempio nelle industrie chimiche, oppure plastiche). In questo caso, il datore di lavoro si impegna a pagare la quota di 30,64 Euro al giorno per ogni lavoratore disabile non occupato in relazione alla quota di esonero ottenuto;
- *le agevolazioni economiche*: riguardano coloro che assumono lavoratori disabili a tempo indeterminato (comprese le trasformazioni di altre tipologie contrattuali, come per esempio i contratti di apprendistato);
- *la compensazione territoriale*: le aziende possono compensare, in via automatica, le eccedenze di lavoratori assunti in determinate unità produttive con le carenze di lavoratori da assumere nelle altre unità produttive, senza alcun peculiare onere formale. In pratica, i datori di lavoro che dispongono di più organizzazioni, possono automaticamente concentrare i lavoratori in alcune, sgravandone altre;
- *la sospensione degli obblighi*: riguarda solo i datori di lavoro che hanno richiesto ed ottenuto l'autorizzazione a fruire della sospensione degli obblighi di assunzione al verificarsi di una situazione, debitamente documentata, di mobilità.

Quando il percorso, ha inizio, invece, il Servizio di collocamento si occupa di:

- *attuare il collocamento mirato*: con il contributo dei Servizi Sociali, Sanitari, Educativi e Formativi del territorio e degli enti accreditati, realizza i progetti;
- *coordinare* tutti i vari attori coinvolti nei processi;
- *monitorare* l'andamento delle esperienze avviate.

Riassumendo, quindi, i principali compiti sono (fig. 119):

Nei confronti dei lavoratori

- iscrivere negli elenchi coloro che ne hanno diritto
- compilare e aggiornare la graduatoria

Nei confronti delle aziende, valutare:

- il prospetto informativo
- l'esonero parziale
- le agevolazioni economiche
- la compensazione territoriale
- la sospensione degli obblighi

Durante il processo:

- attuare il collocamento mirato
- coordinare i vari attori coinvolti
- monitorare l'andamento dei processi

Figura 119- Il ruolo del Collocamento Mirato

5.1.2 Gli enti accreditati al lavoro

Gli enti accreditati al lavoro sono dei soggetti che, previa autorizzazione della Regione Lombardia, gestiscono i progetti di collocamento mirato insieme al Servizio della provincia. Si tratta sostanzialmente di organizzazioni che si occupano di formazione oppure che seguono le persone disabili. Quelli riconosciuti nel territorio bergamasco sono:

- Ikaros;
- Abf (Azienda Bergamasca Formazione);
- Patronato San Vincenzo;
- Enaip Lombardia;
- CESVIP: centro Sviluppo Piccola e Media Impresa, è una Società Cooperativa che opera dal 1996 nell'ambito della Formazione e dei Servizi al Lavoro;

- Cooperativa sociale “Il Battello”;
- Consorzio Mestieri.

Mentre i primi enti sono attivi nel settore della formazione, Consorzio Mestieri e la cooperativa Il Battello sono istituzioni sorte per la gestione di progetti individualizzati per i soggetti disabili. In entrambi i casi si tratta di enti specializzati in uno dei due settori (formazione o disabilità) che ampliano la loro offerta di servizi per includere anche la dimensione professionale delle persone disabili. Il principale compito di questi enti è quello di affiancare il servizio di Collocamento nella predisposizione e realizzazione dei progetti individualizzati, interfacciandosi sia con i lavoratori che con le aziende.

5.1.2.1 Il compito con i lavoratori

Questo, nello specifico, significa, nel rapporto con il lavoratore:

- sostenerlo durante l’iter burocratico per il riconoscimento della certificazione (qualora la procedura non sia ancora stata attuata al momento dell’incontro);
- compilare e aggiornare le schede anagrafiche;
- valutarne le competenze;
- progettare dei momenti formativi, qualora sia necessario acquisire delle competenze nuove per essere candidabili ad una mansione;
- prepararlo al colloquio e, se necessario, accompagnarlo.

5.1.2.2 Il compito con i datori di lavoro

Nel rapporto con le aziende, invece l’Ente Accreditato:

- contatta i datori di lavoro per informarli dell’inizio dell’iter di assunzione;
- raccoglie le schede di rilevazione delle mansioni disponibili;
- effettua delle consulenze, qualora richiesto;
- predispone gli abbinamenti lavoratore-mansione;
- monitora l’esperienza durante il periodo di prova.

Anche in questo caso, possiamo provare a proporre una sintesi dei compiti degli Enti Accreditati (fig. 120):

Nei confronti del lavoratore:

- sostenerlo durante l'iter burocratico;
- compilare e aggiornare le schede anagrafiche;
- valutare le competenze;
- predisporre momenti formativi;
- preparare al colloquio e se necessario accompagnare

Nei confronti dell'azienda:

- contattare i datori di lavoro per informarli dell'inizio dell'iter;
- raccogliere le schede di rilevazione della mansione
- effettuare consulenze
- costruire gli abbinamenti
- monitorare l'esperienza

Figura 120- Sintesi del ruolo degli Enti Accreditati

5.1.3 Le associazioni delle persone disabili

Oltre a questi enti più istituzionali (Provincia ed Enti Accreditati) che, come abbiamo visto, sono ufficialmente investiti del compito di garantire un'occupazione alle persone disabili, ci sono una serie di associazioni che, in collaborazione con le istituzioni, oppure in completa autonomia, sono interessate a costruire esperienze lavorative per i propri affiliati. Questi soggetti sono spinti dalla consapevolezza che il lavoro sia una delle principali dimensioni di benessere ma anche di riconoscimento dei loro iscritti. Talvolta si tratta di esperienze locali, mentre in altre occasioni si innestano in progetti più ampi, solitamente a livello nazionale.

I principali progetti che abbiamo conosciuto sono indirizzati a sostenere la ricerca di lavoro, oppure la possibilità di mantenerlo:

5.3.1.1 La ricerca di lavoro

Le principali esperienze individuate sono:

- *Lo sportello lavoro dell'ENS*: servizio mensile gestito da operatori di OpenJob (agenzia privata che si occupa di ricerca del lavoro) al quale potevano accedere persone sorde in cerca di lavoro. L'operatrice offre indicazioni sulla normativa, raccoglie i Curriculum e

“gira” il profilo alla filiale competente sul territorio bergamasco. A causa della carenza di fondi, il servizio è stato chiuso durante l’anno 2013;

- *Il progetto di inserimento lavorativo dell’AIPD (Associazione Italiana Persone Down):* è un’esperienza che nasce dalle linee guida nazionali ed è attiva su tutto il territorio nazionale tanto che ha portato alla pubblicazione di una serie di esperienze da parte della Sezione di Roma. L’associazione promuove tirocini (formativi o finalizzati all’assunzione con diverse aziende che si rendono disponibili) e offre percorsi personalizzati di formazione per i ragazzi sin dalla tenera età e l’autonomia verso il lavoro risulta essere uno dei principali obiettivi;
- *AATC (Associazione Amici Traumatizzati Cranici) e ADB (Associazione Disabili Bergamaschi):* pur non avendo esperienze strutturate e consolidate nel tempo, come nei casi descritti in precedenza, queste associazioni si attivano per predisporre dei percorsi specifici quando i loro iscritti ne hanno bisogno. Questo le ha portate a costruire nel tempo delle sinergie con alcune aziende del territorio bergamasco.

5.3.1.2 Il mantenimento dell’occupazione

La principale esperienza che abbiamo conosciuto riguarda:

- *L’attività dell’associazione l’Orizzonte:* è stata uno dei principali enti che ha portato alla prima sperimentazione del Modello Bergamo nell’ambito della Val Seriana. E’ nata dalla volontà di un gruppo di genitori con l’obiettivo di favorire una riflessione che potesse agevolare l’inserimento lavorativo di una categoria particolarmente delicata, quella dei disabili psichici. Attualmente collabora con il CPS di Albino e promuove esperienze di confronto con altre realtà simili a livello nazionale.

Queste esperienze sono particolarmente significative perché nascono “dal basso”, dai lavoratori stessi o dai loro familiari che costruiscono, in autonomia, delle importanti reti di supporto. D’altra parte, però, le specificità rischiano di rimanere tali nella misura in cui non c’è conoscenza e condivisione delle diverse esperienze che, al momento, sono auto-referenziali (fig. 121):

Sportello ENS: Ente Nazionale sordi

- sportello di ricerca lavoro per le persone sorde

AIPD (Associazione italiana persone Down)

- progetti personalizzati per l'autonomia al lavoro dei ragazzi con Sindrome di Down su tutto il territorio nazionale

Associazione Orizzonte

- Progetti personalizzati per l'inserimento lavorativo di persone con disabilità psichica

ADB (Associazione disabili bergamaschi) e AATC (Associazione amici traumatizzati cranici)

- progetti personalizzati quando gli iscritti segnalano il bisogno

Figura 121- L'esperienza delle associazioni

5.1.4 Le scuole superiori e gli istituti professionali

Anche diversi istituti superiori, pur senza obbligo, attivano progetti- ponte che hanno come obiettivo l' accompagnamento degli studenti disabili iscritti all'interno del mondo del lavoro. Si tratta di una possibilità prevista da diverse organizzazioni, soprattutto centri di formazione professionale e istituti tecnici e professionali:

5.1.4.1 I centri di formazione professionale

I centri di formazione sono gestiti dai medesimi enti accreditati che si occupano poi di seguire professionale degli adulti (Ikaros, ABF e Patronato San Vincenzo), per cui è importante per loro gestire anche il percorso formativo dei ragazzi. A tal fine, predispongono quindi percorsi personalizzati per gli studenti disabili e attivano tirocini finalizzati alla loro crescita personale e professionale, alla valutazione delle loro abilità ed una possibile collocazione nel mercato del lavoro. Inoltre, accompagnano anche le famiglie nell'iter che conduce alla certificazione medica, quando non è ancora presente. Spesso all'interno di questi centri sono attivati dei corsi specifici (denominati ex Flad) che sono pensati appositamente per favorire le autonomie personali dei ragazzi disabili (tra cui ovviamente anche il lavoro).

5.1.4.2 Gli istituti tecnici e professionali

Gli istituti tecnici e professionali sono scuole che prevedono esperienze di tirocinio per tutti gli studenti e promuovono, per parte dell'anno scolastico, percorsi su misura anche per gli alunni disabili, utili a verificare e consolidare le capacità dei ragazzi. Anche se non nascono direttamente con l'obiettivo di trovare loro un'occupazione, talvolta si creano alleanze con le aziende che sfociano poi in un'assunzione. I progetti nascono grazie alle sinergie con il territorio, con le famiglie e i servizi sociali dei diversi comuni. Tra le esperienze incontrate, ci sono sembrate particolarmente interessanti quelle attive presso l'istituto professionale Marconi di Dalmine e quella dell'istituto Tecnico Lorenzo Lotto di Trescore Balneario. La prima struttura ha da tempo deciso di creare delle convenzioni con alcune aziende del territorio e con dei piccoli commercianti che ha portato all'assunzione di tre ragazzi negli ultimi cinque anni. Inoltre, ha anche attivato brevi stage con servizi pubblici come il comune e la biblioteca. L'istituto superiore Lorenzo Lotto, invece, ha preferito costruire relazioni significative con i servizi sociali dei diversi comuni di provenienza dei ragazzi disabili in modo da creare progetti sui territori di appartenenza. Questa differenza, probabilmente, è dettata dal fatto che il bacino di utenza che raggiunge l'istituto Lotto proviene da territori tra loro molto diversi; mentre per Dalmine è più facile che risiedano nella cittadina.

Si tratta di esperienze significative perchè nascono direttamente all'interno dei contesti, senza l'intermediazione di enti istituzionali. Le scuole che hanno attivato progetti di tirocinio, quindi, sono (fig. 122):

Centri di formazione professionale

- Progetti di tirocinio e accompagnamento ai servizi del Collocamento Mirato

Istituti tecnici e professionali

- Progetti personalizzati in sinergia con il territorio che favoriscono l'ingresso nel mondo del lavoro

Figura 122- Ruolo dei centri di formazione professionale e istituti tecnici

5.1.5 I CPS e i servizi di salute mentale

Questi enti nascono con un obiettivo terapeutico e riabilitativo e considerano il lavoro come una delle opportunità possibili per la cura e la riabilitazione delle persone affette da patologie mentali che, tra l'altro, sono quelle che più difficilmente riescono a trovare, e poi mantenere, un posto di lavoro.

5.1.5.1 I compiti verso il lavoratore

Nei confronti dei lavoratori il compito principale è quello di predisporre progetti personalizzati per gli utenti del centro: si tratta di esperienze costruite “ad hoc” che, proprio perchè rientrano nel piano terapeutico del lavoratore, servono a mettere alla prova le sue abilità e a inserirlo, il più possibile, nella vita della società.

5.1.5.2 I compiti verso le aziende e gli enti accreditati:

Rispetto agli enti accreditati, invece:

- *offrono consulenza agli enti accreditati:* per la loro competenza, oltre che sperimentare dei progetti in autonomia, offrono la loro consulenza nel caso di soggetti che hanno avuto in carico e che hanno concluso il loro percorso all'interno della struttura;
- *mantengono il contatto con le aziende:* anche quando i lavoratori sono inseriti all'interno delle organizzazioni questi enti rimangono a disposizione delle aziende (e dei lavoratori) per offrire sostegno e supporto quando necessario.

Tale forma di organizzazione è tipica di questi servizi che intendono più rispondere ai bisogni dei singoli lavoratori che non a quelli delle aziende e sono pronti a modificarli, anche per brevi periodi di tempo, per andare incontro alle esigenze dei diversi utenti. In pratica intende rispondere alla particolare tipologia di fruitori di questo servizio che, a causa delle patologie, possono presentare un andamento ciclico ed essere soggetti a ricadute nel corso del tempo.

Va infine ricordato che si tratta di una struttura che presenta un'impronta decisamente medica: il lavoro, quindi, è principalmente una forma di cura e di terapia (fig. 123):

Il ruolo del CPS e dei centri di salute mentale

- predisposizione di progetti personalizzati per gli utenti;
- consulenza agli Enti accreditati;
- contatto con le aziende anche quando gli utenti non sono più in carico al servizio

Figura 117- Il ruolo del CPS

5.1.6 I sindacati

Pur non avendo un ruolo diretto nella creazione dei percorsi per i lavoratori disabili si pongono come figure di tutela del lavoratore disabile e dei suoi diritti.

Anche loro, come le associazioni e i CPS svolgono una funzione di mediazione tra il lavoratore e l'azienda.

5.1.6.1 Compiti verso il lavoratore

In particolare si occupano di:

- *accompagnare il lavoratore* che richiede la loro consulenza e vigilare sul rispetto delle norme da parte dell'organizzazione. Può capitare, talvolta, che si trovino anche ad offrire una formazione legata alla normativa e ai loro diritti e doveri;
- *gestire le controversie tra i due soggetti*: non sempre ovviamente i rapporti tra lavoratori e organizzazioni sono idilliaci per cui i referenti dei sindacati sono chiamati a valutare e, nel caso a rivendicare, la legittimità delle richieste dei dipendenti.

5.1.6.2 Compiti verso l'organizzazione

Nei confronti dell'azienda, si occupano di fornire consulenza. Infatti capita che, a fronte di occasioni di incontro e collaborazione, tra i sindacati e l'azienda si creino delle collaborazioni positive che si consolidano nel tempo e hanno ripercussioni positive sia sui lavoratori già assunti che su quelli che l'azienda in futuro dovrà assumere. La normativa vigente, con il sistema di

assunzioni legato alle quote, può favorire la nascita di queste sinergie perchè, anche a breve distanza di tempo, può verificarsi più d'una assunzione.

Sintetizzando, i compiti possono essere così riassunti (fig. 124):

Ruolo dei sindacati

- accompagnare il lavoratore che chiede una consulenza
- fornire assistenza alle organizzazioni
- gestire le controversie

Figura 124 Il ruolo dei sindacati

Dopo aver identificato i diversi attori che possono essere coinvolti in un processo di assunzione, possiamo passare ad analizzare i diversi percorsi che, le aziende, possono intraprendere quando si trovano nella condizione di dover selezionare un lavoratore disabile.

Le possibilità di assunzione sono due:

- *nominale*: l'azienda può scegliere il nome del candidato da inserire al suo interno. In questo caso, quindi, può effettuare in autonomia tutto il percorso; oppure può convenzionarsi con il Collocamento e usufruire del "Modello Bergamo", ovvero dell'insieme dei servizi offerti alle imprese;
- *numerica*: l'azienda deve assumere il candidato che viene selezionato dal servizio della Provincia, senza possibilità di scelta. Sempre loro si preoccupano di accompagnarlo nell'organizzazione e per avviare il periodo di prova.

5. 2 Il "Modello Bergamo": il servizio offerto dal Collocamento mirato per le assunzioni di tipo nominale

Il Modello Bergamo, come anticipato, è il servizio che il Collocamento, in collaborazione con gli Enti Accreditati, mette a disposizione delle aziende che sono sottoposte all'obbligo di assunzione.

5.2.1 Le specificità del modello

L'elemento principale che contraddistingue questa esperienza è la scelta da parte delle aziende di stipulare una convenzione con la Provincia che prevede una serie di servizi come lo *scouting*

aziendale, la selezione del candidato e il suo accompagnamento nell'organizzazione. In pratica quest'ultima conoscerà il profilo che è stato eletto come "il migliore possibile" e verrà coinvolta solo a partire dal momento del colloquio.

5.2.1.1 La borsa lavoro

Per poter garantire questi servizi vengono attivate delle Borse Lavoro nominali. Si tratta di fondi stanziati per l'inserimento lavorativo dei disabili che vengono suddivisi, in modo equo, in base al numero di candidati che ne hanno diritto. Proprio per favorire tale distribuzione, il territorio bergamasco è stato ripartito in sette aree che sono:

- Bergamo- Dalmine;
- Seriate – Grumello;
- Valle Cavallina- Basso Sebino;
- Valle Seriana e Scalve;
- Valle Brembana, Imagna, Isola;
- Treviglio;
- Romano di Lombardia;

In questo modo, ciascun lavoratore disabile ha una zona di riferimento e, anche i servizi, conoscono il territorio di appartenenza dell'individuo.

5.2.1.2 La Convenzione

La scelta di convenzionarsi con la Provincia permette all'azienda di poter pianificare l'assunzione decidendone insieme i tempi e le modalità. Inoltre, consente di usufruire di tutti i servizi previsti da questo documento.

5.2.2 Chi partecipa al processo: gli attori coinvolti

Nei diversi territori, si riunisce una commissione (denominata tavolo) formata dai diversi attori (servizi, cooperative o associazioni), presenti sul territorio, con a capo uno degli enti accreditati, denominato capofila. Questi gruppi di lavoro sono nati con l'intento di riunire, attorno ad un tavolo, appunto, tutte quelle istituzioni che, a vario titolo, si occupano delle persone disabili e della loro formazione. La conformazione è molto variegata, a testimonianza della volontà di fare emergere

tutte le realtà specifiche radicate all'interno dei contesti. Sicuramente, al di là delle peculiarità appena sottolineate, sono presenti in ogni ambito:

5.2.2.1 Gli enti istituzionali

- *un Ente Accreditato “capofila”*: incaricato dall'ufficio della Provincia, coordina il tavolo e ha il compito di prendere i contatti con le aziende in obbligo del territorio e di definire con loro la mansione potenzialmente disponibile. Inoltre, ha in custodia il file che contiene la graduatoria dei candidati;
- *un' istituzione che si occupa della mappatura degli utenti*: può essere l'ente accreditato stesso, oppure un'associazione o un servizio presente sul territorio (come per esempio i CPS). Ha l'incarico di accogliere tutte le nuove segnalazioni e di compilare la relativa scheda dell'utente. A testimonianza della varietà degli approcci esistenti, non esiste una scheda di mappatura e di valutazione delle caratteristiche dei candidati uguale per tutti; ciascun soggetto la gestisce e la può personalizzare, a seconda delle proprie competenze;
- *il referente di altri Enti Accreditati*: anche dove non sono il capofila, gli altri enti accreditati sono comunque presenti per offrire il loro supporto nell'identificazione dei percorsi; inoltre, possono segnalare i lavoratori da loro seguiti per alcune mansioni, qualora li ritengano idonei;
- *un referente del servizio del Collocamento Mirato*: è sempre presente come responsabile di tutto il processo e come garante della sua correttezza. Inoltre, funge da rappresentante ufficiale delle istituzioni e può intervenire nel caso di controversie tra i diversi attori coinvolti. E' la figura che mantiene comunque sotto controllo tutta la situazione.

5.2.2.2 Enti territoriali

Al tavolo sono poi presenti associazioni o strutture del territorio:

- *altre associazioni o servizi*: sono invitati al tavolo di lavoro anche altri gruppi e associazioni che sono presenti sul territorio. Questi, possono offrire il loro contributo senza però essere direttamente responsabili dei progetti. Per esempio, la presenza di cooperative o di CPS può essere utile per valutare le abilità dei candidati prima di proporli per le aziende oppure possono essere depositari delle loro esperienze passate;

- *gli assistenti sociali*: non sono sempre presenti ai tavoli di lavoro, ma sono una figura importante poiché, di fatto, sono i comuni ad avere in carico le persone disabili. Quindi, da un lato hanno occasione di interfacciarsi con gli utenti stessi e, dall'altro, sono i titolari dei diversi percorsi. Inoltre, per il ruolo che ricoprono, hanno spesso molte informazioni (anche aggiornate) riguardo agli utenti e alla loro storia e si trovano ad essere in contatto con i familiari.

Gli enti presenti possono essere riassunti come di seguito (fig. 125):



Figura 125 - Composizione dei Tavoli territoriali

5.2.3 Le tappe del processo

Le aziende in obbligo segnalate vengono suddivise equamente (e a priori) tra i vari enti accreditati quindi, quando i membri del gruppo di lavoro si incontrano, ciascuno conosce già il numero di utenti che potranno seguire. Possiamo scomporre il processo in diversi passaggi, riassumibili in due grandi fasi.

5.2.3.1 Prima dell'incontro tra lavoratore e azienda

Le principali fasi di questa prima parte sono:

- *Primo contatto formale*: lettera di presentazione da parte della Provincia con indicazione delle possibilità offerte attraverso la convenzione (*scouting* aziendale, abbinamento, periodo di prova e monitoraggio);
- *accordo telefonico*: il responsabile dell'Ente Accreditato chiama l'azienda per chiedere di compilare la scheda di rilevazione delle caratteristiche e dell'ipotetica mansione disponibile. Talvolta può anche essere l'occasione per attivare azioni di mediazione volte a far convergere i bisogni dell'organizzazione con le disponibilità dei servizi;
- *incontro del tavolo*: è il momento cruciale, quello in cui il candidato e l'azienda vengono associati. Il referente che è in contatto con l'organizzazione presenta le informazioni che ha acquisito ed invita poi anche gli altri enti ad integrarle. E' difficile, infatti, che si verifichino situazioni in cui l'azienda è sconosciuta; è molto più facile che qualcuno abbia già avuto precedenti occasioni di incontro più o meno positive;
- *abbinamento*: dopo aver condiviso le informazioni sull'azienda, i vari enti propongono i loro candidati, spiegando anche quali caratteristiche li renderebbero particolarmente adatti per svolgere quella mansione. Dalla discussione successiva nasce l'accoppiata identificata come migliore che viene comunicata all'azienda.

5.2.3.2 Incontro tra lavoratore e azienda

Rispetto a questa seconda fase, invece possiamo ricordare:

- *Il colloquio*: a questo punto il lavoratore viene presentato all'azienda per il colloquio che può essere compiuto in autonomia o con la mediazione dei servizi. In questa circostanza viene vengono illustrate le modalità di selezione e le motivazioni che hanno convinto a puntare proprio su quel candidato. Se l'esito del colloquio è positivo (e mediamente è così), può iniziare il periodo di prova che, solitamente, dura tre mesi. Al termine, entrambi decidono se proseguire o meno l'esperienza comune;
- *Il monitoraggio*: dopo che il lavoratore ha varcato la soglia dell'organizzazione, il compito dei servizi è quello di monitorare, secondo le modalità che l'azienda richiede, l'andamento dell'esperienza e di intervenire in caso di bisogno (ovvero se lavoratore o datore di lavoro ne fanno richiesta).

La prima parte del processo, quella relativa al contatto, viene gestita in autonomia dai singoli responsabili degli enti, secondo le modalità che ciascuno ritiene più consone. Alla fase di contatto possono seguire anche delle visite in azienda, utili ad approfondire la conoscenza reciproca e la raccolta delle informazioni sulla realtà organizzativa e sulle mansioni disponibili. Successivamente, quando inizia la fase di abbinamento vera e propria, le procedure diventano più standardizzate, in modo da consentire ai vari tavoli di giungere alle definizioni delle accoppiate azienda-lavoratore.

Per capire meglio come funzionano questi incontri, e quali criteri orientano poi le scelte, abbiamo chiesto ai referenti di poter essere presenti ad almeno uno degli appuntamenti; non senza qualche perplessità, il permesso ci è stato poi accordato. Così, abbiamo potuto notare la quantità notevole di informazioni “grigie” che circolano oltre i documenti ufficiali. Durante questi scambi si narrano aneddoti ed episodi, si condividono le criticità incontrate nelle diverse realtà e si mettono in comune le strategie utilizzate, di volta in volta, per far fronte ai problemi. Le aziende sono catalogate, in modo ufficioso, secondo una graduatoria in base a quanto si sono mostrate ostiche in passato. Inoltre, ciascun ente “caldeggia” la candidatura dei propri candidati con l’obiettivo di conquistarsi una borsa lavoro. In alcune circostanze, quindi, le capacità reali del lavoratore non sembrano essere il criterio principale che orienta la scelta.

L’ultima fase, invece, quella del monitoraggio, viene gestita in modo personalizzato a seconda della tipologia di lavoratore e di azienda. Ci sono situazioni in cui i datori di lavoro richiedono la presenza fisica dei referenti dei servizi all’interno delle loro organizzazioni; altre volte, invece, preferiscono una supervisione solo telefonica perché non concepiscono la presenza di estranei. Allo stesso modo, per alcuni lavoratori i responsabili dei servizi possono chiedere di effettuare delle osservazioni direttamente quando sono all’opera; mentre in altre circostanze la supervisione rimane più esterna.

In sintesi, i passaggi del cosiddetto “Modello Bergamo” possono essere così schematizzati (fig. 126):

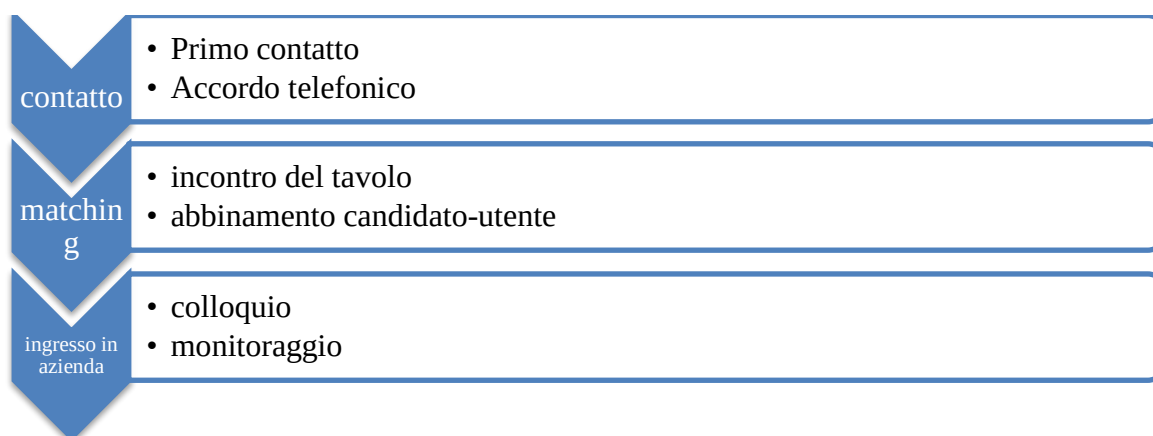


Figura 126- Le tappe del percorso

5.2.4 Gli strumenti operativi

Nel corso del processo descritto in precedenza ci sono dei momenti in cui è necessario effettuare delle rilevazioni che riguardano:

5.2.4.1 La scheda di valutazione dei candidati non ancora mappati

Come già accennato in precedenza non c'è una scheda condivisa per raccogliere queste informazioni ma ciascun ente incaricato può muoversi in autonomia, secondo i parametri che vengono utilizzati all'interno di quel servizio. Di seguito presenteremo una ipotetica scheda di rilevazione (fig. 127):

ANALISI DEI PROFILI
<i>Informazioni generali:</i> dati anagrafici ed elementi correlati ad un'utenza "disabile" utile ad offrire riferimenti utili ad un corretto inserimento professionale;
<i>Esperienze professionali:</i> consente di indicare il percorso professionale compiuto dall'utente;
<i>Istruzione e formazione:</i> raccoglie le esperienze formative dell'utente;
<i>Rete familiare:</i> permette di acquisire informazioni rispetto al nucleo familiare dell'utente e della sua rete di supporto
<i>Interessi personali:</i> questo spazio conferma informazioni importanti sulla vita della persona in modo da valorizzare e sensibilizzare le imprese in merito alle potenzialità che la caratterizzano

Figura 127 – L'analisi dei profili

Molto spesso, gli utenti sono conosciuti da più associazioni; questo capita perchè possono muoversi tra i diversi operatori, soprattutto quando faticano a stabilire dei rapporti di fiducia oppure quando hanno avuto esperienze negative in passato. L'ente preposto può decidere anche di effettuare una valutazione delle sue capacità oppure può richiedere ai servizi presenti sul territorio, dove ci sono, di coinvolgere il lavoratore in un percorso di valutazione. E' il caso, per esempio dei CPS o delle Cooperative B soprattutto per coloro che hanno problemi mentali. Attraverso brevi periodi passati dentro queste organizzazioni, è possibile conoscere le capacità del lavoratore ma soprattutto testare la sua tenuta emotiva. Questa opzione è utilizzata in modo particolare quando il lavoratore non è conosciuto oppure quando sono intervenute delle situazioni tali che richiedono una nuova valutazione.

5.2.4.2 La scheda di rilevazione per l'azienda

Si tratta di un documento che raccoglie le principali informazioni rispetto all'azienda e alle sue caratteristiche distintive. E' una sorta di carta d'identità dell'organizzazione, uno strumento che permette ai servizi di conoscerla e di identificarne le caratteristiche salienti. In questo caso, invece, la scheda è predisposta dal servizio di Collocamento della Provincia e riguarda i seguenti ambiti (fig. 128):

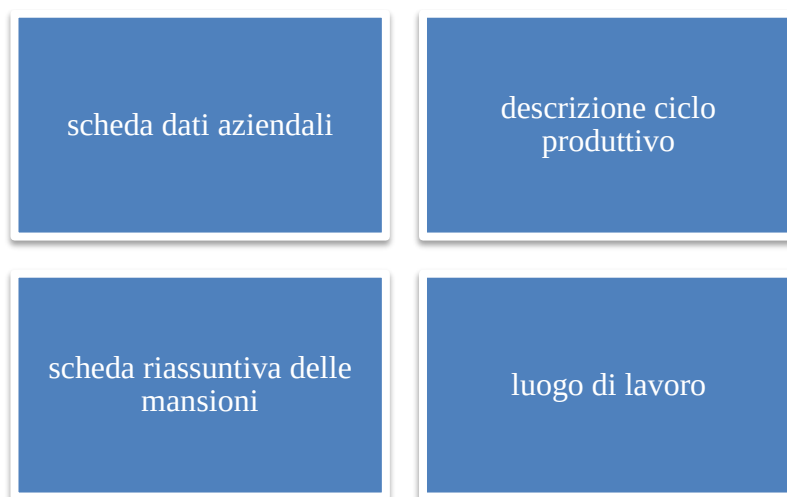


Figura 128- La scheda di rilevazione delle attività

5.2.5 I vantaggi di questo modello

Questo modello è la “proposta ufficiale” che i servizi di Collocamento offrono alle aziende che si trovano nella condizione di dover assumere un dipendente disabile. Grazie alla Borsa Lavoro, il contributo economico che può essere utilizzato dai servizi per avviare al lavoro i candidati disabili, presenta diversi vantaggi sia nella pianificazione delle attività che nel rapporto con i dipendenti.

5.2.5.1 Nella pianificazione

Rispetto alla parte organizzativa, i punti di forza del modello sono:

- *la Convenzione*: convenzionarsi con il servizio della Provincia consente alle aziende di pianificare insieme il processo di assunzione, cercando di trovare un compromesso con le proprie esigenze organizzative;
- *assistenza normativa*: grazie a questo accordo i datori di lavoro possono essere informati di tutte le eventuali variazioni normative che li riguardano e risolvere insieme tutti i dubbi;
- *ricerca condivisa della mansione*: i professionisti possono aiutare l'azienda a compiere un'analisi interna che consenta di trovare un compito da affidare al lavoratore disabile;
- *il processo di selezione compiuto da professionisti*: l'individuazione del candidato viene effettuata dai servizi; in questo modo l'azienda non è costretta a impegnarsi in prima persona (non sempre ne avrebbe le competenze).

5.2.5.2 Nel rapporto con il lavoratore

Per quanto concerne invece la dimensione del contatto con il lavoratore il Modello può offrire:

- *presentazione del candidato*: quando i servizi hanno individuato il profilo migliore tra quelli disponibili contattano l'azienda, che può star tranquilla rispetto al fatto che stato fatto tutto il possibile (visto che tutti i candidati sono mappati);
- *assistenza durante il colloquio*: anche nella fase di presentazione dei candidati, i servizi possono accompagnare il lavoratore e aiutare l'azienda;
- *presentazione di un candidato conosciuto*: nel momento in cui l'azienda incontra il candidato, gli vengono anche passate le informazioni raccolte dai servizi che seguono il lavoratore e che lo conoscono;
- *possibilità di avere garantito il monitoraggio della propria esperienza*: durante il periodo di prova le aziende, così come i lavoratori, hanno la possibilità di ottenere la consulenza, gratuita, da parte dei servizi;

- *la costruzione di un rapporto di fiducia reciproco*: nel corso del tempo si può sviluppare una sinergia tra i servizi e le aziende che favorisce la conoscenza reciproca e la costruzione di esperienze di successo sia per l'organizzazione che per il servizio;
- *la conoscenza dell'organizzazione*: la possibilità di lavorare insieme può aiutare i servizi a conoscere meglio l'organizzazione, le sue regole e i suoi bisogni. Questo ovviamente, rende più facile la pianificazione degli interventi.

Nonostante i numerosi vantaggi descritti, il Modello però presenta anche qualche nodo critico, che verrà presentato nella prossima sezione.

5.2.6 Le criticità del modello

Gli aspetti più delicati che sembrano emergere da questo processo, sono legati soprattutto all'astrattezza del *matching* e allo scarso coinvolgimento dell'azienda:

5.2.6.1 Scarso coinvolgimento dell'azienda

L'azienda, soprattutto all'inizio, rimane in una posizione passiva e questo può pregiudicare le possibilità di collaborare :

- *nessuna partecipazione alla fase di selezione*: se è vero che l'azienda non deve sobbarcarsi gli oneri del processo di selezione, è altrettanto vero che rimane in una posizione assolutamente passiva fino a quando il candidato viene introdotto nell'organizzazione. Questo può portare poi ad avere qualche difficoltà nel rendersi conto che il candidato è "in carico" all'azienda e non al servizio;
- *la divisione a priori di aziende e lavoratori*: come analizzato in precedenza, i lavoratori e le organizzazioni sono divisi a priori tra i vari enti; questo fa sì che si cerchi di realizzare il miglior abbinamento possibile, date le condizioni di partenza, per cui la partita può essere giocata solo facendo i conti con le pedine che si hanno a disposizione;

5.2.6.2 L'astrattezza dell'abbinamento

Il secondo elemento critico è dettato dall'abbinamento, sulla carta, tra lavoratore e azienda:

- *l’abbinamento “astratto”*: lavoratore e azienda vengono abbinati senza conoscersi e senza che nessuno dei due abbia alcun ruolo; diventano protagonisti di un destino comune definito per loro da parte di altre persone;
- *il rapporto privilegiato con gli utenti*: gli Enti accreditati si pongono come mediatori tra le organizzazioni e gli individui ma, spesso, si occupano anche di realizzare alcuni degli aspetti del progetto di vita del lavoratore. Questo fa sì che non siano sempre in grado di assumere una posizione neutra che sappia essere di aiuto anche alle organizzazioni;
- *la scarsa conoscenza del candidato*: uno dei punti di forza descritti in precedenza, ovvero la conoscenza del lavoratore, può diventare un nodo critico in tutte quelle circostanze in cui la conoscenza non è molto accurata. Questo può succedere nei casi di utenti particolarmente complessi, oppure le cui condizioni cliniche variano nel corso del tempo;
- *la costruzione di un rapporto di scarsa fiducia*: la relazione può essere uno degli elementi che facilita il processo, come analizzato in precedenza, ma può anche diventare un ostacolo insormontabile quando si vivono delle esperienze negative. Questo vale sia per i lavoratori che per i datori di lavoro: l’esperienza poco positiva con un ente accreditato porta a generalizzare il parere negativo;
- *la “volontà di far contenti”*: quando azienda ed ente accreditato realizzano un’esperienza positiva, tendono a ripeterla in futuro. In questo modo, gli Enti accreditati conoscono la tipologia di candidato gradita all’azienda e quest’ultima ha già in mente la persona che arriverà in azienda ed entrambi sono contenti. Il rischio però, è che l’analisi della mansione venga compiuta senza una reale ricerca di posizioni realmente utili all’organizzazione in quel momento.

Riassumendo, quindi, è possibile fare un bilancio dei pregi e difetti del modello (fig. 129):

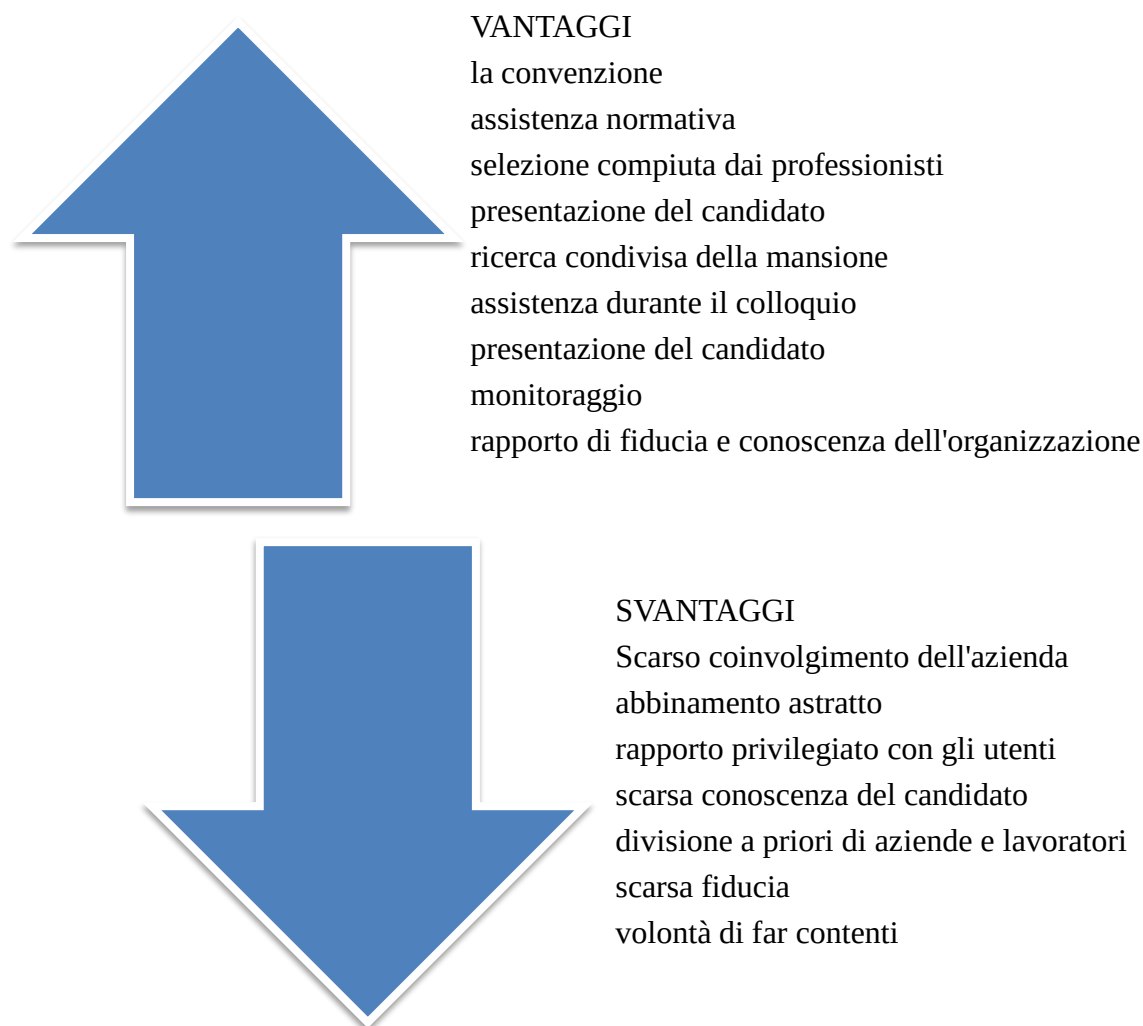


Figura 129- vantaggi e svantaggi del Modello Bergamo

5.3 L'avviamento numerico: il servizio di collocamento obbligatorio della Provincia di Bergamo

L'altro servizio offerto dalla Provincia è quello, invece, del Collocamento obbligatorio che rappresenta la seconda tipologia di assunzione delle persone disabili. Anche per questo modello descriveremo le caratteristiche salienti, sottolineando in particolare gli aspetti che lo distinguono da quello analizzato in precedenza.

5.3.1 Specificità dell'inserimento

Il collocamento obbligatorio, a differenza di quello mirato, non offre all'azienda nessuna possibilità di convenzione ma le chiede di accogliere al suo interno il lavoratore che verrà selezionato direttamente dai servizi: in questo caso si dice che la scopertura dell'azienda è di tipo numerico.

5.3.1.1 L'obbligatorietà

Questa situazione si presenta in due casi:

- per il 40% delle assunzioni nelle grandi aziende;
- per le aziende inadempienti, ovvero in tutti quei casi in cui i datori di lavoro, nonostante i solleciti inviati dal servizio di Collocamento, non regolarizzano la loro posizione.

5.3.1.2 La speciale lista

Infine, l'ultima specificità consiste nel fatto che possono essere inseriti nella speciale lista per il collocamento obbligatorio, solo i lavoratori che hanno una disabilità fisica. Solo per questa tipologia di lavoratori è prevista questa particolare forma di avviamento. E' anche vero, però, che è la categoria di persone che più facilmente riesce a trovare un lavoro anche senza l'iscrizione alle graduatorie.

5.3.2 Chi partecipa? I protagonisti del processo

In questo caso, oltre a tutti gli attori che partecipano ai tavoli territoriali, analizzati in precedenza, sono coinvolti anche due altri attori che sono quelli che, poi, determinano le scelte.

5.3.2.1 Il referente del numerico

Questa figura è responsabile della gestione dei rapporti con le aziende e che formula poi le ipotesi di abbinamento. In pratica, sostituisce il referente dell'Ente accreditato sia nei contatti con le organizzazioni che nel coordinamento di tutte le operazioni.

5.3.2.2 Il comitato tecnico

Rappresenta l'insieme di medici che, dopo aver visionato le proposte di abbinamento, stacca il "nulla osta" definitivo che sancisce la possibilità per il lavoratore di entrare in azienda. Di fatto

incarna la figura che decide del futuro del candidato e dell'azienda e, nei confronti di quest'ultima, si pone come una sorta di "giustiziere".

5.3.3 *Le tappe del processo*

Come abbiamo già anticipato in precedenza, questa tipologia di percorso presenta sia delle continuità con quanto già trattato a proposito dell'altro percorso, che delle diversità. I passaggi, almeno all'apparenza, sembrano coincidere; sono i significati che assumono, spesso, ad essere diversi. Anche in questo caso possiamo introdurre la separazione tra l'esperienza che precede e quella che segue l'incontro tra il lavoratore e l'azienda.

5.3.3.1 *I passaggi*

I contatti avvengono secondo un iter preciso:

- *Primo contatto formale*: lettera di richiamo da parte dei responsabili della Provincia con indicazione dell'obbligatorietà dell'assunzione numerica;
- *appuntamento telefonico*: il referente del numerico chiede all'azienda di compilare la scheda in cui segnare le possibili mansioni disponibili per il lavoratore disabile da assumere;
- *incontro del tavolo di ambito*: il referente della Provincia mostra agli altri partecipanti le mansioni raccolte e chiede di segnalare i possibili candidati. In questo caso, si tratta di una funzione per lo più di consulenza, senza che però quest'indicazione sia vincolante;
- *abbinamento*: le indicazioni raccolte da parte del responsabile vengono incrociate con i punteggi della speciale graduatoria del numerico. Questo passaggio ha un peso decisivo poiché i candidati con un punteggio più alto, hanno diritto ad essere abbinati per primi;
- *scelta del comitato tecnico*: le ipotesi di abbinamento vengono trasmesse a questa commissione, formata da un gruppo di medici, che analizza la documentazione dei candidati e decide se avallare o meno le diverse proposte.
- *comunicazione all'azienda*: se il parere del comitato è positivo, l'organizzazione viene informata del buon esito della selezione e il lavoratore viene accompagnato per la presentazione e per il successivo periodo di prova;
- *monitoraggio e assunzione*: al termine del periodo di prova, se non ci sono problemi insormontabili, la persona entra automaticamente in organico.

Il processo può essere così riassunto (fig. 130):

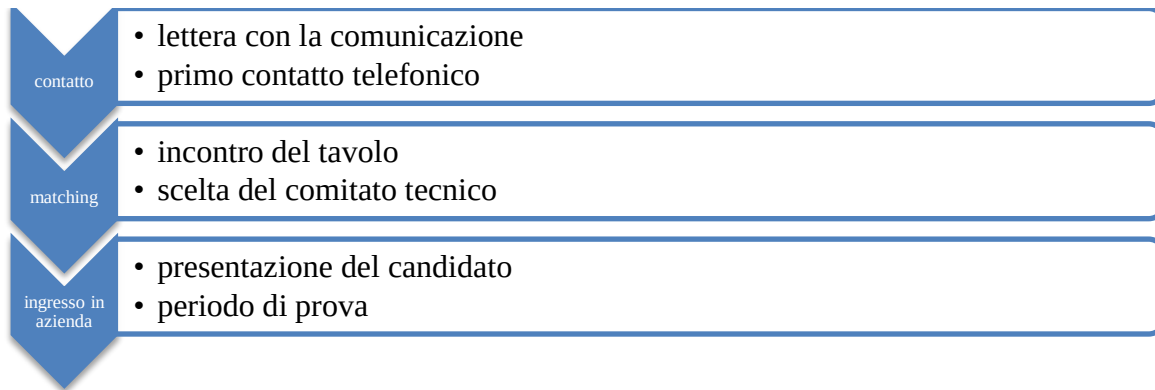


Figura 130 Le tappe del percorso

5.3.3.2 La specificità di questo percorso

Anche se i passaggi sono gli stessi per entrambi i modelli, questa seconda possibilità presenta delle caratteristiche specifiche:

- *protagonismo dei referenti della Provincia*: è direttamente il servizio di Collocamento a gestire tutta la prima fase; i toni sono decisamente più formali perchè, appunto, si tratta di una forzatura che viene imposta all'azienda;
- *il referente entra in azienda per avviare il processo*: a differenza di quanto avviene con la convezione, in cui le decisioni sono solitamente congiunte, è più probabile che si verifichino momenti di tensione e ci sia bisogno di un confronto;
- *può essere necessaria una mediazione nella scelta dalla mansione*: succedere, talvolta, che l'azienda richieda figure difficilmente selezionabili; è famosa, a tal proposito, la richiesta, come unica possibile, di un ingegnere aerospaziale che fosse disponibile ad andare in trasferta su una piattaforma. In queste circostanze i referenti attivano processi di mediazione volti ad ottenere richieste realistiche;
- *intervento del Comitato Tecnico*: il tavolo questa volta si limita a fare delle proposte; per esempio può associare un candidato a più aziende in ordine di preferenza (per esempio prima scelta per l'azienda X e seconda scelta per la Y) in modo da offrire uno scenario più ampio;
- *la scelta obbligata*: la persona viene selezionata per quell'azienda, non ci sono molti margini di scelta. Terminato il periodo di prova, l'organizzazione può anche decidere di non

accogliere il lavoratore ma, in quel caso, prende automaticamente avvio un nuovo processo, sino a quando l'obbligo non viene rispettato.

5.3.4 Gli strumenti operativi

Gli strumenti operativi, in questo caso, sono sostanzialmente gli stessi descritti in precedenza, anche se sono le modalità di compilazione ad essere differenti; perchè sono caratterizzate più dalla costrizione:

5.3.4.1 La graduatoria

Questa di per sé non è tratta di uno strumento ma, visto il peso che riveste poi nella scelta finale, diventa uno dei fattori determinanti da tenere in considerazione. Possono rientrare in questa speciale lista solo i lavoratori affetti da patologie fisiche e, come in tutti gli elenchi di questo tipo, coloro che occupano le prime posizioni hanno diritto a trovare una collocazione prima degli altri.

5.3.4.2 La scheda di rilevazione della mansione

Tale scheda, invece, viene utilizzata per individuare il potenziale compito da assegnare al lavoratore. Anche questa è standard ed è l'unico strumento che l'azienda ha a disposizione per poter provare ad orientare l'assunzione del lavoratore. Qui, può indicare quale mansione ipotetica potrebbe assumere il nuovo dipendente. Anche se è molto simile alla precedente, sono i modi questa volta ad essere diversi, il clima di costrizione entro cui viene presentata insieme alla consapevolezza che sarà quella descrizione a stabilire, almeno in parte, la piega che prenderà il processo. Anche in questo caso è possibile selezionare alcuni ambiti (fig. 131):



Figura 131 – Elementi della scheda di rilevazione della mansione

La scheda, praticamente, raccoglie tutte le informazioni sia in merito all'ambiente di lavoro (pericolosità e rumorosità per esempio) e tutte le indicazioni invece rispetto alla mansione da svolgere, agli attrezzi da utilizzare e alle competenze sia tecniche che relazionali necessarie. Grazie a questa, i referenti scelgono la persona, presente in graduatoria, che si avvicina maggiormente al profilo richiesto.

Anche in questo caso, come in precedenza, è possibile presentare un quadro dei vantaggi e dei rischi di questo modello.

5.3.5 Il valore aggiunto del percorso

Questa opportunità, benché sia caratterizzata dalla condizione di essere un vincolo, un obbligo e non una scelta, presenta alcuni vantaggi soprattutto per i lavoratori, ma anche per le aziende.

5.3.5.1 Vantaggi per i lavoratori

I lavoratori sono coloro che traggono i maggiori vantaggi da questa forma di assunzione:

- *consente di veder realizzato il diritto lavorativo*: questa tipologia di assunzione offre maggiori possibilità di trovare un'occupazione alle persone disabili; senza questa forma di costrizione, di fatto, il numero degli occupati potrebbe essere decisamente inferiore;
- *garantisce l'assunzione ai lavoratori*: il meccanismo dell'assunzione numerica assicura ai lavoratori, anche in caso di un'esperienza non positiva, di poter ricominciare da subito un nuovo percorso, fino a quando l'assunzione non si è concretizzata.

5.3.5.2 I vantaggi per l'azienda

L'azienda, di fatto, sembra avere più un vantaggio indiretto:

- *assolve l'obbligo*: attraverso l'imposizione l'organizzazione riesce a far fronte all'imposizione della normativa e ad evitare il rischio di sanzioni monetarie;
- *crea l'occasione*: la garanzia di ingresso in azienda offre al datore di lavoro, e poi al lavoratore, la possibilità di vivere un'esperienza positiva sedando i pregiudizi che hanno determinato l'ingresso.

5.3.6 *Le criticità del processo*

Dopo aver definito i punti di forza, terminiamo questo percorso all'interno del mondo istituzionale analizzando anche i nodi più critici, sia per il lavoratore che per l'azienda.

5.3.6.1 *Criticità per le aziende*

Le organizzazioni, ovviamente, si sentono penalizzate:

- *il collocamento obbligatorio*: già il termine rende l'idea di qualche cosa di imposto, di non scelto, non esattamente una premessa favorevole ad un'esperienza di successo;
- *le mansioni generiche e poco utili*: visto che l'azienda non avrà poi possibilità di scelta, può tendere, in fase di rilevazione delle mansioni, a segnalare profili molto generici e poco utili, in modo da tentare di tutelarsi;

5.3.6.2 *Criticità per i lavoratori*

I dipendenti, se hanno il vantaggio di trovare un'occupazione, rischiano però di subire gli "effetti collaterali":

- *l'assunzione come punizione*: l'avviamento numerico scatta molto spesso perchè l'azienda è inadempiente, il rischio è che la persona disabile diventi, essa stessa, la punizione;
- *relazioni tese*: a causa della conformazione del processo, può essere che i rapporti tra i datori di lavoro e i referenti della Provincia siano poco idilliaci, e questo rischia di avere ripercussioni negative sui lavoratori e sull'esito dell'esperienza in generale.

Anche i pro e contro di questa seconda possibilità possono essere riassunti con uno schema (fig. 132):

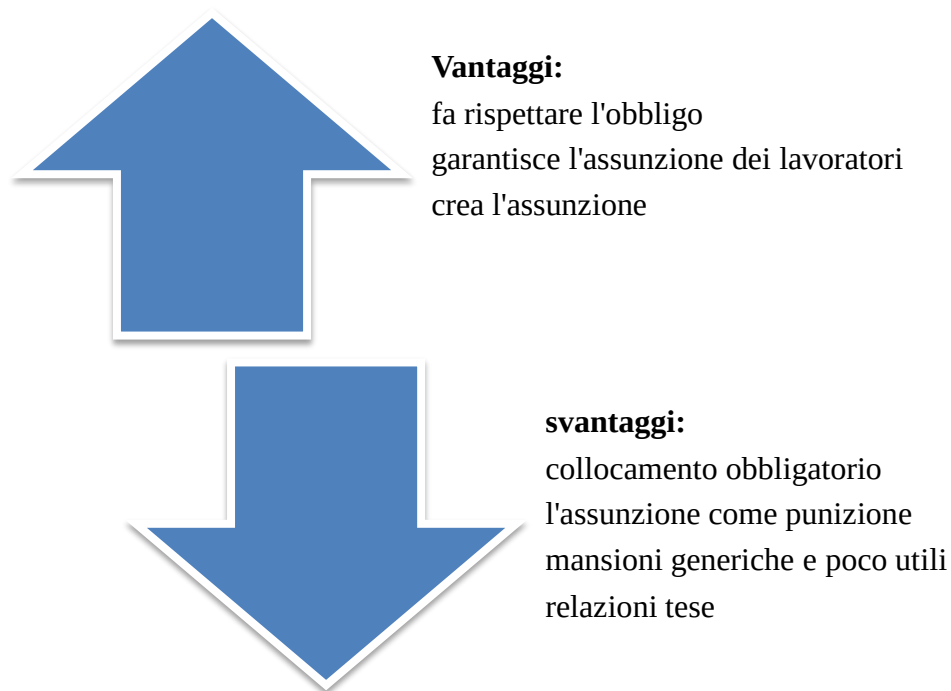


Figura 132 - Vantaggi e svantaggi dell'inserimento numerico

Questo è il quadro dei servizi istituzionali con un'analisi degli aspetti positivi e negativi che lo contraddistinguono. Per approfondire questa questione e per indagare il grado di soddisfazione delle aziende, abbiamo predisposto un questionario somministrato alle aziende coinvolte in un processo di assunzione nell'anno 2012. I risultati saranno riportati nell'ultima sezione di questo capitolo.

5.4 Il grado di soddisfazione delle aziende rispetto al processo di assunzione

Il questionario, abbiamo detto, è stato predisposto con l'obiettivo di indagare il grado di soddisfazione delle aziende coinvolte in un processo di assunzione nell'anno 2012. Ci ha guidato in questa scelta la convinzione che la permanenza del lavoratore nell'organizzazione non è automaticamente sinonimo di soddisfazione, soprattutto quando il grado di costrizione è molto forte.

Il questionario è stato costruito prendendo in considerazione alcuni dei nodi cruciali emersi dalla letteratura, che verranno descritti in seguito:

- la soddisfazione rispetto all'esperienza;
- la corrispondenza tra la mansione scelta e l'effettivo bisogno dell'azienda;

- il beneficio per l'organizzazione e i costi annessi;
- l'inclusione del lavoratore nell'organizzazione;
- la disponibilità a ripetere l'esperienza.

Il questionario è stato inviato telematicamente a tutte le 350 organizzazioni che dovevano assolvere l'obbligo nel 2012 e abbiamo ottenuto 100 risposte; in aggiunta altre 24 aziende hanno risposto telefonicamente. I datori di lavoro dovevano rispondere alle questioni scegliendo tra una delle sei possibilità su una scala *Likert* che andava da 0 (per niente) a 6 (molto).

Presenteremo ora i dati relativi a ciascuna domanda sottolineando da un lato i risultati emersi ma anche le questioni che i risultati non ci hanno aiutato a comprendere.

5.4.1 Quanto questa esperienza è stata soddisfacente?

La prima domanda ha provato ad indagare il grado di soddisfazione delle aziende coinvolte nel processo. Le risposte possono essere così suddivise (tabella 1):

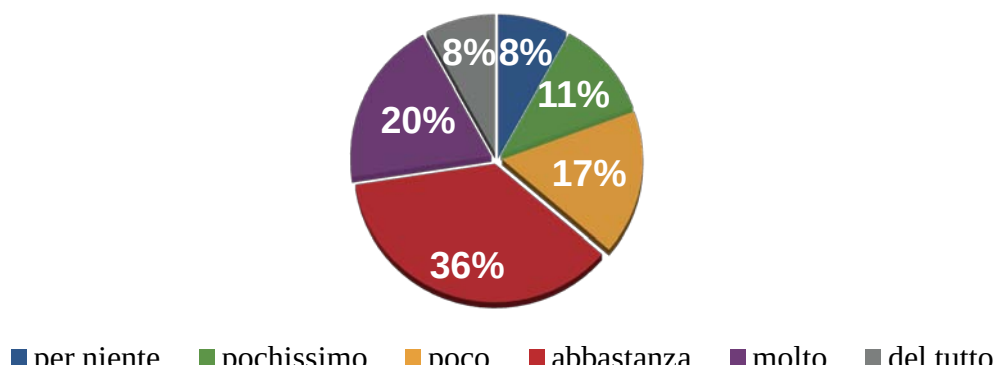
per niente	10
pochissimo	14
poco	21
abbastanza	45
molto	24
del tutto	10
totale	124

Tabella 1- il grado di soddisfazione

5.4.1.1 Siamo abbastanza soddisfatti

La maggior parte delle persone (45) si dichiara abbastanza soddisfatta dell'esperienza. Anche il secondo dato è positivo (24), seguito da poco (21). Sono stati invece meno scelti i due estremi, che presentano lo stesso numero di consensi (10).

Tradotto in percentuale, il valore può essere così riassunto (grafico 1):

Grafico 1: Il grado di soddisfazione

Se da un lato rassicura il 30% delle esperienze molto positive, e può far ben sperare il 36% di coloro che sono abbastanza soddisfatti, è preoccupante il (36%) delle esperienze negative, sintomo che c'è ancora parecchio da fare per migliorare il percorso di assunzione dell'assunzione delle persone disabili.

5.4.1.2 Quali sono i criteri che definiscono la soddisfazione?

Sarebbe interessante approfondire quali sono le condizioni e i parametri che determinano, di fatto, questo grado di soddisfazione. Una delle possibilità che noi abbiamo ipotizzato è che il lavoratore vada a coprire un reale bisogno dell'organizzazione, tema che è stato l'oggetto della mostra seconda domanda.

5.4.2 Il lavoratore ha ricoperto una mansione di cui l'azienda aveva bisogno?

Spesso, come abbiamo visto, il processo nasce da una lettera inviata dalla Provincia, più che da una reale volontà del datore di lavoro; non è per nulla scontato, quindi, che l'azienda ne abbia davvero bisogno. I dati relativi all'utilità della mansione sono elencati di seguito (tabella 2):

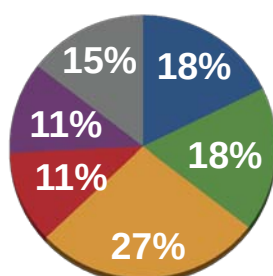
per niente	22
pochissimo	22
poco	34
abbastanza	14
molto	14
del tutto	18
totale	124

Tabella 2- quanto è utile la mansione?

5.4.2.1 La mansione non è utile

Il dato principale, in questo caso, è negativo: 34 datori di lavoro hanno risposto che la mansione è poco utile, 22 per niente utile e altrettanti 22 pochissimo; più della metà del campione coinvolto ha dichiarato, in pratica, di aver assunto un lavoratore disabile e “inutile”. Una scelta di questo tipo limita sin dall’esordio le possibilità del lavoratore di offrire il suo contributo all’organizzazione. D’altra parte, però, 32 datori di lavoro hanno invece affermato che il lavoratore ha ricoperto una mansione molto (14) o del tutto (18) rispondente al bisogno dell’azienda. Il dato è sintetizzato nel grafico seguente (grafico 2):

Grafico 2: Il lavoratore ha ricoperto una mansione utile



■ per niente ■ pochissimo ■ poco ■ abbastanza ■ molto ■ del tutto

5.4.2.2 Perché impiegare il lavoratore in una mansione non utile?

E’ difficile spiegare le motivazioni che spingono l’azienda a compiere questa scelta. In parte, può essere influenzata dalla dimensione di obbligo emersa in precedenza; non è l’azienda a decidere volontariamente di assumere; può essere che quindi che non ci siano realmente delle mansioni disponibili in quel momento. In altri casi, invece, magari le posizioni possono anche essere presenti, ma non essere fattibili, nell’opinione dell’organizzazione, per le persone disabili. Infine, la disabilità del lavoratore può attivare meccanismi di difesa nelle organizzazioni che, non conoscendo le difficoltà di chi andranno ad assumere, possono preferire posizioni più marginali, per tutelarsi.

D’altra parte, invece, il 26% di rispondenti che ha scelto le due opzioni molto positive (del tutto e molto) testimonia la fattibilità di queste esperienze. Anche in questo caso è difficile conoscere le motivazioni che hanno orientato le scelte; di fatto, però, è emersa la volontà di investire su questi lavoratori.

Un secondo elemento che può determinare il grado di soddisfazione, secondo noi, è la rilevazione dei benefici e dei costi, che è stata oggetto della successiva domanda.

5.4.3 L'azienda ha tratto beneficio dall'assunzione?

Il rapporto tra costi e benefici, come abbiamo visto in precedenza, è uno dei temi classici emersi dall'analisi della letteratura. L'idea di beneficio, esattamente come quella di costo, non è legata al mero aspetto economico; comprende, anche, una componente soggettiva, legata alle percezioni che i datori di lavoro hanno. Le risposte possono essere così riassunte (tabella 3):

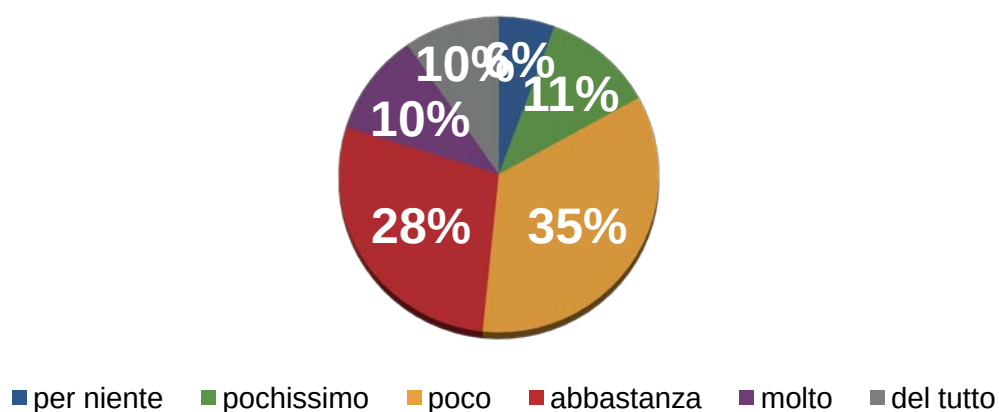
per niente	7
pochissimo	14
poco	43
abbastanza	35
molto	13
del tutto	12

Tabella 3- i benefici

5.4.3.1 Sono poco soddisfatto

Anche in questo caso, il dato maggiore segnala uno scarso beneficio (43), seguito da abbastanza (35). Molto meno significative sono state le altre risposte, che tra l'altro sono molto simili. Infatti, mentre (25) datori di lavoro hanno espresso un beneficio molto alto, 21 hanno evidenziato, un beneficio molto basso. Le percentuali di ciascuna risposta possono essere descritti come segue (grafico 3):

Grafico 3- L'azienda ha tratto un beneficio dall'assunzione



Il dato più significativo indica che i benefici sono stati pochi (35%), seguito da abbastanza, 28%. Queste risposte sono abbastanza in linea con quanto emerso in precedenza; quando la mansione è poco utile all'azienda, è più difficile che il beneficio per l'azienda sia alto. In questo senso, non è difficile ipotizzare che questo elemento possa avere anche ripercussioni sull'esperienza che il lavoratore si trova a vivere. Il 20%, però, ha dichiarato di aver ricevuto un alto beneficio e questo può essere il punto di partenza per migliorare le esperienze future.

5.4.3.2 Da che cosa è determinato lo scarso beneficio?

Anche in questo caso è difficile definire che cosa può significare, esattamente, ottenere un beneficio dall'esperienza. Quando la mansione scelta è già in partenza poco utile, il beneficio potrebbe essere, per esempio, che la persona accetti quella condizione, oppure che non ci siano problemi ulteriori. La dimensione soggettiva del concetto di beneficio, quindi, rimane ancora da esplorare.

Correlata alla dimensione dei benefici, abbiamo visto, c'è quella dei costi, che è stata indagata con la domanda successiva.

5.4.4 L'assunzione del lavoratore ha comportato un costo per l'azienda?

La dimensione dei costi è una degli aspetti principalmente indagati dalla letteratura. Da un lato viene citata come una delle principali preoccupazioni, quando si tratta di assumere un lavoratore disabile; dall'altro viene chiamata in causa da tutti coloro che sostengono che le spese possono essere contenute.

Le persone che abbiamo coinvolto ci hanno risposto nel modo seguente (tabella 4):

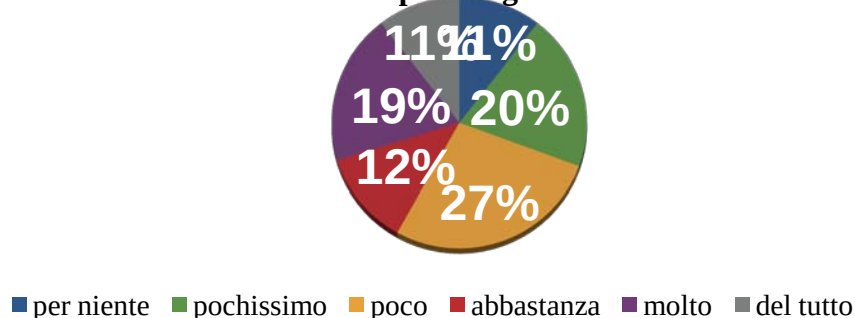
per niente	13
pochissimo	25
poco	34
abbastanza	15
molto	24
del tutto	13
totale	124

Tabella 4- I costi

5.4.4.1 Costi molto bassi

I dati rispetto alla percezione dei costi, sembrano essere in linea con il dato della letteratura che mostra la possibilità di contenere le spese. La maggior parte del nostro campione ha dichiarato di aver avuto costi bassi (34) e bassissimi (35); mentre 37 hanno lamentato costi molto alti. I due estremi, per niente e del tutto, hanno ottenuto lo stesso numero di preferenze (13). I risultati sono sintetizzabili nel modo seguente (grafico 4):

Grafico 4- L'assunzione del lavoratore ha comportato un costo per l'organizzazione



L'analisi mostra quindi che la scelta principale è stata poco 27%, seguita da pochissimo 20%. Un altro 20%, però, ha risposto molto. I due estremi, per niente e del tutto, hanno ottenuto entrambi il 10%.

5.4.4.2 A quale aspetto fanno riferimento i costi?

In questo caso potrebbero avere un peso elementi legati alla tipologia di disabilità, ma anche alla conformazione dell'ambiente. Per esempio, l'adeguamento degli ambienti può essere considerato una spesa eccessiva, mentre la modifica nell'organizzazione può esserlo meno.

5.4.5 Il lavoratore è diventato a pieno titolo parte integrante dell'organizzazione?

La permanenza del lavoratore nell'organizzazione, abbiamo detto, non è sinonimo di soddisfazione ma non garantisce neanche che la persona faccia davvero parte dell'organizzazione. La ricerca sulle possibilità di avanzamento di carriera mostra bene tutti i limiti e gli ostacoli che si trovano a vivere, compresa, per esempio, l'esclusione dal gruppo di lavoro. Questo elemento, ovviamente, può avere

ripercussioni sia rispetto all'azienda che al lavoratore. Le risposte a questa domanda possono essere riassunte nel modo seguente:

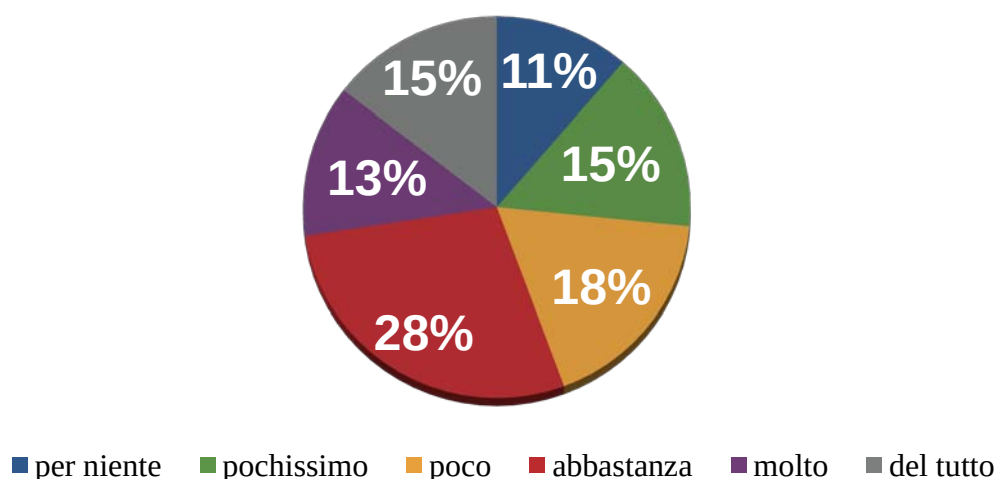
per niente	14
pochissimo	19
poco	22
abbastanza	35
molto	16
del tutto	18
totale	124

Tabella 5- il grado di inclusione

5.4.5.1 Il lavoratore è abbastanza incluso

I lavoratori disabili sono abbastanza inclusi nell'organizzazione; così' almeno hanno dichiarato 35 datori di lavoro. La seconda scelta è stata pochissimo (19) seguita dal dato più positivo, del tutto (18). I dati in questo caso sono molto omogenei, a testimonianza della specificità delle esperienze. Le percentuali possono essere sintetizzate (grafico 5):

Grafico 5- La persona è inclusa nell'organizzazione



5.4.5.2 Che cosa significa essere incluso?

L'interpretazione di questo dato è delicata; da un lato l'esperienza dei lavoratori è molto personale, per cui è difficile darne una generalizzazione. D'altra parte, però, è altrettanto difficile definire che significato che il termine inclusione acquisisce. Proprio per questo potrebbe essere interessante approfondire il significato del termine e gli elementi che, nell'opinione dei datori di lavoro, la definiscono.

5.4.6 Potendo scegliere, assumerebbe nuovamente il lavoratore?

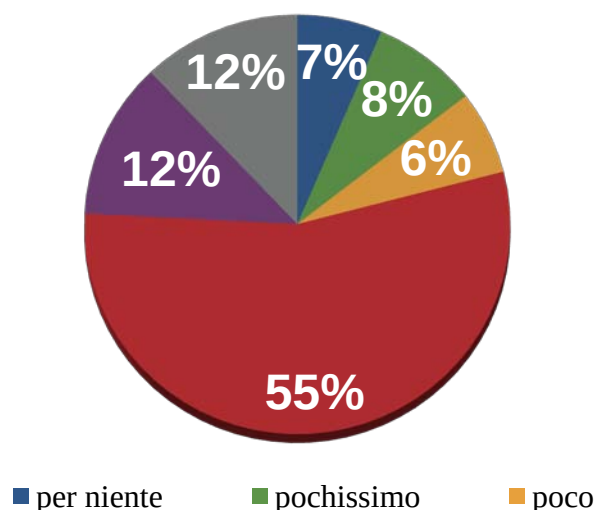
L'ultima questione riguarda la volontà, potendo tornare indietro, di ripetere le stesse scelte e quindi di assumere nuovamente quel lavoratore nell'organizzazione. Le risposte sono distribuite come segue (tabella 6):

per niente	8
pochissimo	10
poco	8
abbastanza	68
molto	15
del tutto	15
totale	124

Tabella 6- La volontà di ripetere l'esperienza

5.4.6.1 Sarei abbastanza disponibile a ripetere l'esperienza

Più della metà del campione sarebbe abbastanza disponibile a ripetere l'esperienza (68), mentre solo 26 lo sono meno; 30, invece, lo rifarebbero sicuramente. La trasformazione dei dati in una percentuale, mostra che (grafico 6):

Grafico 6- Volontà di ripetere l'esperienza

5.4.6.1.2 Perché?

Il dato quantitativo non riesce a dirci quali fattori possono condurre a scegliere di ripetere o meno l'esperienza. La percentuale mostra una cauta disponibilità che, però, non è supportata dalle motivazioni sia nel caso di un parere positivo che in quello di uno negativo.

Proprio per approfondire i “perché” abbiamo selezionato 30 datori di lavoro da coinvolgere in altrettante interviste, per chiedere loro di spiegarci il loro punto di vista, ma soprattutto le motivazioni che orientano le decisioni.

I risultati di tale percorso di analisi, saranno discussi nel capitolo seguente.

CAPITOLO 6: I PERCORSI DI ASSUNZIONE NELL'OPINIONE DEI DATORI DI LAVORO E DEI LAVORATORI DISABILI

A fronte della normativa che disciplina la collocazione delle persone disabili attraverso l'assunzione di tipo nominale (quando il datore di lavoro può scegliere il candidato) e numerica (quando il candidato è inviato direttamente dalla Provincia di Bergamo), dai racconti dei datori di lavoro e dei lavoratori che abbiamo intervistato, emergono invece tre possibili percorsi di assunzione, che saranno l'oggetto di analisi di questo capitolo:

- *percorso uno*: purché non crei problemi;
- *percorso due*: purché si adegui;
- *percorso tre*: purché dia il suo contributo.

Di ciascun percorso presenteremo i diversi passaggi in modo da evidenziarne i tratti comuni e le specificità attraverso gli stralci delle interviste.

6.1 Il primo percorso: purché non crei problemi

“Ti dicono che devi assumere, è come una minaccia che ti cade tra capo e collo, un'imposizione che arriva “dall'alto” e che non lascia possibilità di scelta, e allora proteggerti è l'unica soluzione.” (Francesca, 29 anni, responsabile delle risorse umane di un'azienda grafica).

6.1.1 L'assunzione è una minaccia tra capo e collo

L'assunzione del nuovo lavoratore viene vista come una minaccia per l'azienda; si tratta di un'imposizione, calata dall'alto, che non lascia possibilità di scelta. A fronte di un obbligo, l'unica soluzione è quella di difendersi e di opporre resistenza, in modo da subire meno danni possibili.

Di conseguenza, non viene riconosciuta alcuna possibilità di trarre un vantaggio da questa esperienza è già sufficiente riuscire ad assumere senza avere dei problemi:

“L'esperienza direi che è positiva, noi tutti quelli che abbiamo avuto fino ad esso non ci hanno dato mai problemi” (Elisa, 49 anni, responsabile delle risorse umane di un'azienda di distribuzione).

6.1.1 Obiettivo: proteggersi dalla minaccia!

L'azienda vuole tutelarsi, quindi crea una procedura ad hoc da attivare ogni qualvolta sia necessario assumere un lavoratore disabile per far fronte ed adempiere all'obbligo della normativa. Nella sostanza, prevede un percorso parallelo, "altro" rispetto a quello che conduce al tradizionale ingresso di un nuovo lavoratore, da attivare esclusivamente nel caso delle assunzioni protette:

"Abbiamo deciso che potevamo metterli lì, dove ci sono le fustelle, poi abbiamo provato ad assumere questa persona, e abbiamo visto che è andata bene. Allora abbiamo deciso che questa poteva essere la soluzione per noi, la tipologia di persone di cui abbiamo bisogno. Abbiamo visto che andava bene, e abbiamo deciso di continuare così" (Marta, 44 anni, responsabile di un'azienda meccanica).

6.1.1.2 Identificare una strategia ad hoc

Se non si verificano particolari problemi, quella viene eletta come la soluzione ideale per l'azienda e può essere replicata ogni qualvolta che sia necessario assumere un candidato delle categorie protette. L'esperienza passata risulta essere una sorta di garanzia e di sistema collaudato:

"Nel dubbio, per non rischiare, posizioniamo la persona in un posto in cui non possa fare danni, in cui puoi stare tranquillo, non è così importante anche avere un beneficio, l'obiettivo è coprirsi" (Giovanni, 46 anni, responsabile del personale di un'azienda meccanica).

6.1.2 E poi, dove lo metto? Occupare uno spazio

Quando giunge la notizia dell'assunzione, il primo pensiero dei datori di lavoro è capire dove collocare il lavoratore:

"Mi hanno detto che devo assumere, e il primo pensiero è ma poi dove lo metto? Tu prendi il lavoratore e lo metti lì, lo posizioni, come se fosse un pacco, una cosa da sistemare che lo metti lì e che poi non lo tocchi più". (Roberto, 34 anni, responsabile del personale di un'azienda di bottoni).

L'intento è quello di coprire uno spazio; il lavoratore viene preso e posizionato, esattamente come accade ad un pacco chiuso depositato senza essere mai stato aperto. Questo significa che il contenuto rimane sconosciuto, nascosto dall'involucro della confezione. L'immagine rimanda ad un ruolo statico e marginale che viene pensato per il lavoratore.

6.1.2.1 *Mansione apposta per i disabili*

Con le premesse descritte in precedenza, insieme al medico di fabbrica, procedono con l'individuazione di questa mansione "ad hoc", senza valutare le eventuali necessità dell'azienda in quel momento:

“Era stato stabilito, anche con il nostro medico, che questa fosse una mansione a cui adibire queste persone. Poi si potrebbero mettere alle presse anche se non sono persone che hanno grossi problemi, però in genere è a fare questo lavoro.” (Michele, 28 anni, responsabile del servizio qualità di un'azienda di distribuzione).

Esiste quindi una mansione apposta per questi lavoratori, differente da quella dei colleghi. Le caratteristiche di questa mansione sono:

- semplice;
- non pericolosa,
- non collegata al lavoro dei colleghi.

La costruzione di una mansione personalizzata consente di adeguare gli orari e le mansioni in modo da assecondare le esigenze dei lavoratori. Le modifiche sono legate: alla durata dell'orario di lavoro, ai ritmi, alla collocazione fisica del lavoratore all'interno dell'organizzazione e alle possibilità di contatto con i colleghi, i clienti e i fornitori.

6.1.2.2 *Caratteristiche della mansione personalizzata*

Il primo elemento di distinzione riguarda la durata dell'orario lavorativo:

“Sono persone che fanno il part-time, li abbiamo inseriti in genere part-time perché in genere non riescono a sostenere le otto ore e vediamo insieme a loro come organizzare l'inizio delle attività e la loro durata (Marta, 44 anni, responsabile di un'azienda meccanica)”.

Solitamente, quindi, i contratti sono part-time. La riduzione d'orario, sostengono gli intervistati, è utile poichè che può essere più faticoso per il lavoratore sostenere una giornata lavorativa piena. Inoltre, è una soluzione che permette di conciliare esigenze diverse:

“Qui da noi sono spesso donne, che hanno una famiglia, per cui pensare a un contratto part-time è l’ideale anche per loro, che riescono così a gestirsi anche quell’aspetto”. (Elisa, 49 anni, responsabile delle risorse umane di un’azienda di distribuzione).

Questa possibilità, poi, favorisce la conciliazione degli impegni di lavoro con quelli familiari. Inoltre, può agevolare anche l’amministrazione degli aspetti legati alle condizioni di salute e alla necessità di seguire terapie:

“ Sono magari persone che hanno delle patologie particolari, e devono fare delle cure, allora hanno bisogno di orari di lavoro diversi. Bisogna aver presente che a volte fanno delle cure farmacologiche che magari hanno degli effetti su parte della giornata, allora che ne so, magari per via della cura può essere problematico alzarsi presto, perchè proprio non ce la fanno per la cura che fanno. Ad esempio mi ricordo che c’era un signore che faceva le pulizie negli uffici, solo che per pulire gli uffici era necessario alzarsi presto al mattino e recarsi presto sul luogo di lavoro, perchè gli uffici alle 9.00 aprivano e non è che potevi pensare di arrivare con le persone in ufficio a pulire, allora dovevi farle prima. Solo che poi diventava un problema perchè lui si doveva svegliare alle sei per poter andare al lavoro a fare le pulizie e per le cure che faceva, era un problema, era un problema.” (Giorgio, 34 anni, titolare di un’azienda che lavora il legno).

Infine, facilita l’accesso al luogo di lavoro:

“Tu devi considerare anche che poi la persona deve arrivare sul posto di lavoro, dipende come ci arriva, se arriva autonomamente, se invece deve spostarsi con i mezzi, se arriva con il pullman o con il treno, la fermata è vicino, è cinque minuti a piedi, però deve arrivare, devi verificare quali sono gli orari del treno e del pullman e vedere le coincidenze” (Elisa, 49 anni, responsabile delle risorse umane di un’azienda di distribuzione).

Se viene da solo, non è un problema, se invece lo portano, devi considerare anche che ci sono le esigenze di quello che lo porta e che poi lo viene a prendere tutti i giorni, non puoi non considerare questo aspetto, lo devi tenere presente. (Francesca, 29 anni, responsabile delle risorse umane di un’azienda grafica)”

Il lavoratore disabile, talvolta, raggiunge il luogo di lavoro utilizzando i mezzi pubblici, oppure grazie all’aiuto di un accompagnatore, per cui è necessario tenere in considerazione anche queste differenti componenti.

Questo aspetto viene considerato cruciale anche nei racconti dei lavoratori stessi:

“ Io mi muovo verso il lavoro con i mezzi pubblici, io prendo il bus la mattina pochi minuti fuori da casa e torno sempre con il bus la sera, se faccio tardi devo farmi accompagnare da un collega, oppure devo farmi venire a prendere, per me è fondamentale il contatto con i servizi pubblici, con i mezzi di trasporto (Matteo, 32 anni, impiegato).

Il secondo elemento di differenziazione è legato ai ritmi di lavoro e al calcolo della produttività:

“Noi abbiamo fatto un calcolo, una stima, e calcoliamo che per le persone disabili sia richiesta una produttività pari all’80% del lavoro richiesto agli altri dipendenti, questa è la regola standard, e vale per tutti i lavoratori disabili. Per cui sulla produzione, noi sappiamo già che la richiesta fatta a loro è quella, ed è tutto calcolato in questo modo”. (Michele, 28 anni, responsabile del servizio qualità di un’azienda di distribuzione).

La produzione viene adattata e calcolata in modo “standard”, ad esempio attraverso una percentuale stabilita precedentemente (indicativamente attorno all’80%) e che rimane uguale per tutti i lavoratori disabili. Tale calcolo, però, avviene attraverso una stima costruita in base ad un’ ipotesi teorica, senza tenere conto di quelle che possono essere le reali potenzialità del lavoratore disabile e dei bisogni dell’azienda. Tutti gli addetti alle postazioni per disabili, insomma, devono avere la stessa produzione, come in una sorta di catena di montaggio, parallela a quella ufficiale.

Esiste poi anche una seconda possibilità per determinare la produzione:

“Noi facciamo così per calcolare la produzione di questi lavoratori, loro sanno che alla fine della giornata devono essere prodotti, che ne so, trenta pezzi, io non controllo durante la giornata cosa fa, ma alla fine i trenta pezzi ci devono essere (Luigi, 34 anni, manager di un’azienda di materie plastiche).

Al lavoratore, quindi, viene richiesto di produrre un determinato numero di pezzi all’interno di una giornata. In entrambi i casi, si tratta di misure standardizzate, decise a priori, che possono essere realisticamente garantite da tutti i lavoratori ma che possono non corrispondere al reale potenziale del candidato (con il rischio di avere in azienda una forza lavoro sottoutilizzata). Questa ipotesi viene confermata anche dai racconti dei lavoratori che, talvolta, si trovano senza nessuna mansione da svolgere:

“ Solo che in alcuni reparti, io ci sono alcuni giorni che non so cosa fare, alcune volte, e purtroppo lì in qualità non è che l’organizzazione ti dice: “Tu oggi non sai cosa fare, ti faccio fare questo” però non tutti i giorni è così, a volte ti capita di dire che devo proprio inventarmi un lavoro io adesso. E allora io vado, giro per i reparti e chiedo, qualcosa lo trovo, aiuto..” (Alberto, 24 anni, magazziniere).

Questo racconto, in effetti, mostra il rischio che il potenziale del lavoratore non sia sfruttato a pieno. In questi casi, qualche dipendente più intraprendente può tentare di inventarsi un compito, offrendo aiuto ai colleghi, mentre altri mentre approfittano della situazione per rilassarsi:

“Io mi riposo, quando non ho da fare con il mio lavoro mi faccio i giri sul pc, i miei capi lo sanno, però non dicono nulla, se non ho lavoro non ci sono alternative” (Matteo, 38 anni, impiegato).

Il terzo elemento di differenziazione, poi, riguarda la collocazione della postazione:

“La postazione si trova al margine del reparto produttivo, a lato, più spostata dal resto della produzione, è vicino alla produzione, ma più tranquillo, è vicino ma non dove c’è la produzione, perchè è una cosa separata (Michele, 28 anni, responsabile del servizio qualità di un’azienda di distribuzione)”

Il luogo occupato dal dipendente disabile si trova a latere o ai margini dell’attività produttiva, a testimonianza di una separazione visibile anche ad un occhio esterno. La postazione è uno spazio appositamente ritagliato, privo di pericoli. Inoltre, è provvisto di sedia, in modo che possa svolgere il compito in posizione prevalentemente seduta:

“Può lavorare seduto, è tranquillo, è un posto in cui ha uno spazio, la sedia per cui non deve stare in piedi e può lavorare seduto, e quelle cose lì, può avere tutte quelle agevolazioni che chi è in catena non può avere, perchè in catena devi stare in piedi, lì invece no” (Francesca, 29 anni, responsabile delle risorse umane di un’azienda grafica).

E’ possibile offrire una serie di “vantaggi” che agli altri lavoratori non sono concessi, sia in termini di ausili che di modalità di svolgimento del lavoro: la possibilità di lavorare in posizione seduta, ad esempio, è una delle agevolazioni più utili e più frequentemente utilizzate. L’ultimo elemento di differenziazione sono le occasioni di interazione con i colleghi, i clienti e i fornitori:

“Ha la sua postazione, è tranquillo, così può fare le sue cose, e noi siamo tranquilli, è pensato apposta che sia così per permettergli di essere più riparati” (Giorgio, 56 anni, responsabile di una azienda di bigiotteria) ”.

L’espressione “essere più riparati” descrive il tentativo di garantire il più possibile la tranquillità del lavoratore, che non si sente sotto pressione; ma implica anche la volontà dei datori di lavoro di evitare che si verifichino situazioni spiacevoli o imbarazzanti per l’organizzazione.

Tutti questi fattori costruiscono la “posizione dei disabili” e contribuiscono a determinare percezione dei datori di lavoro circa il contributo che la persona disabile può offrire all’organizzazione:

“Sì, lavora, certo.. Nel suo piccolo certo che lavora, fa le sue cose, per quello si impegna. Il suo lavoretto lo fa, tu glielo dici e lo fa” (Marina, 32 anni, responsabile della mensa della scuola).

Il lavoro è considerato minore, “un lavoretto”, appunto, meno importante rispetto a quello degli altri lavoratori. Differenziare, in questo caso, significa rendere diversi, come mostrato nello schema (fig. 133):

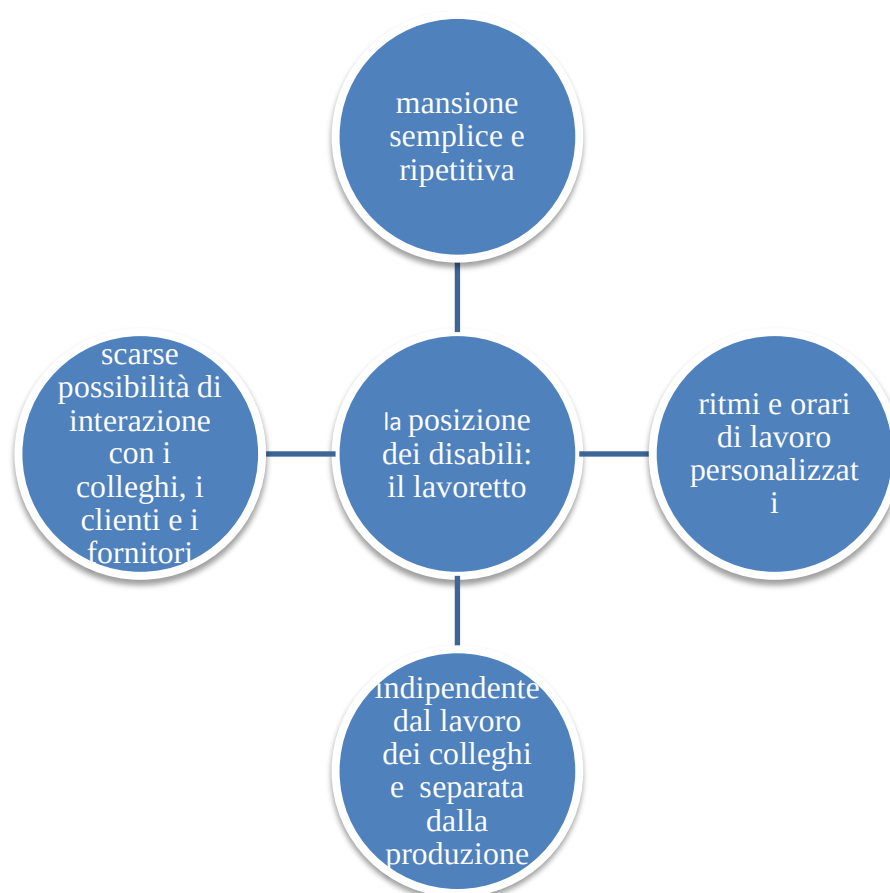


Figura 133-Le caratteristiche della mansione personalizzata

6.1.3 Il lavoratore che vorrei: “il replicante”

Quando lo spazio è stato predisposto, le aziende procedono all’individuazione delle caratteristiche del candidato ideale, quello considerato il migliore per ricoprire quella mansione:

“Per cui l’aspetto centrale, per noi, è quello della relazione. Perché se fanno casino con gli altri e creano problemi con gli altri dipendenti, diventa un problema”. (Alfredo, 55 anni, responsabile del personale di un’azienda chimica).

6.1.3.1 Le caratteristiche del modellino

La ricerca è orientata ad individuare un lavoratore “che non crei problemi”: si tratta di un "prototipo" di candidato con le caratteristiche che le aziende ritengono essere, grazie all’esperienza precedente, quelle conformi all’azienda. In questo modo costruiscono un modellino, un prototipo collaudato da replicare per ogni assunzione.

Con l’identificazione teorica delle caratteristiche della mansione e quelle del candidato è possibile passare alla seconda fase, quella della selezione e del *matching*.

La definizione del lavoratore “che non crea problemi” passa attraverso tre grandi aspetti: una patologia specifica, una buona competenza relazionale e la capacità di comprendere le brevi consegne che vengono date. Il primo elemento è la presenza di una patologia specifica:

“L’esperienza direi che è positiva, noi tutti quelli che abbiamo avuto fino ad esso non ci hanno dato mai problemi e hanno avuto sempre lo stesso problema” (Elisa, 49 anni, responsabile delle risorse umane di un’azienda di distribuzione).

Il candidato, quindi, deve appartenere ad una determinata categoria protetta, quella già presente in azienda dopo le assunzioni precedenti. Sembra che questo aspetto funzioni come quasi come una garanzia di successo, tanto che non sono necessarie ulteriori valutazioni. Le caratteristiche salienti e distintive di quella tipologia, sono considerate “il nulla osta” per procedere con la nuova assunzione; l’involucro di quel famoso pacco che verrà poi posizionato.

Questo, ovviamente, porta ad una conoscenza solo superficiale del lavoratore, strettamente legata alla categoria che rappresenta e finisce per oscurare la persona, riconosciuta solo per la sua appartenenza a quel un gruppo specifico. Non è quindi il lavoratore ad essere conosciuto, ma l’immagine della categoria protetta che rappresenta.

Il secondo elemento ha invece a che fare con la sfera relazionale, per fare in modo che il lavoratore non crei problemi:

“Non deve crearci problemi, litigi, dare fuori di matto, robe tipo così, perché se danno fuori di matto, allora si che sono problemi” (Gaia, 39 anni, responsabile del personale di un’azienda meccanica)

L’ambito relazionale è l’elemento chiave, quello decisivo per la buona riuscita dell’assunzione. Data la semplicità del lavoro che deve il dipendente disabile deve svolgere, l’aspetto più delicato, che potrebbe creare problemi, è quello legato alla possibilità di arrecare fastidio agli altri lavoratori o clienti.

Reazioni inaspettate, litigi, atteggiamenti scorretti sono le situazioni maggiormente temute dai datori di lavoro sia per l’influenza che possono avere sugli altri dipendenti ma anche per la loro difficile gestione. L’ultimo elemento, invece, ha a che fare con le capacità cognitive:

“Il lavoro è semplice, è ripetitivo, sono proprio piccole cose che deve capire. Poi certo, deve capire la pericolosità della macchina, perché se c’è qualche cosa di pericoloso lo deve riuscire a capire, è importante per lui ma anche per gli altri, però su quello di solito non abbiamo problemi perché le persone di solito lo capiscono, è proprio una cosa semplice. (Fausto, 50 anni, manager di un’azienda che opera nel settore dell’elettrica)

La mansione è semplice, per cui le richieste a livello cognitivo sono più legate alla capacità di comprendere le semplici richieste e, soprattutto, di capire la pericolosità dei macchinari o degli ambienti. Alla luce di questi racconti, possiamo ricostruire l’identikit del candidato ideale (fig. 134):



Figura 134- Le caratteristiche del replicante

6.1.3.2 *Quello che ci mandano i servizi*

Dopo aver definito le caratteristiche della mansione e del candidato, inizia la fase di selezione, che viene solitamente affidata ai servizi con cui le aziende hanno costruito un rapporto in seguito al buon esito della prima esperienza di assunzione:

“Abbiamo chiesto a loro, ai servizi, loro sanno di che cosa abbiamo bisogno noi, ci mandano di m ci mandano, ci mandano sempre persone con la stessa tipologia di problema, e noi le mettiamo su quella macchina. Di solito le cose funzionano, perchè noi conosciamo la tipologia di persone che ci mandano, e vanno bene per noi.” (Elisa, 49 anni, responsabile delle risorse umane di un’azienda di distribuzione).

I servizi conoscono le esigenze dell’organizzazione e quindi diventa facile, per loro, identificare il candidato perché corrisponde sempre ad uno stesso profilo, con le caratteristiche ben definite. Proprio l’esistenza di una prassi consolidata e di un identikit preciso rendono questa operazione tutto sommato agevole: i datori di lavoro conoscono la tipologia di lavoratore con cui si troveranno a lavorare e si fidano della selezione che viene compiuta dai servizi. Questi ultimi, d’altra parte, conoscono le esigenze dell’azienda ma anche concretamente quale è il ruolo che andrà a ricoprire, quindi hanno a disposizione tutte le informazioni necessarie per effettuare la scelta.

Una volta che è stato individuato il potenziale candidato, presentano la sua documentazione all’azienda che effettua una prima verifica della corrispondenza tra le caratteristiche richieste e quelle presentate. Tra le aziende e i servizi esiste un rapporto di fiducia che agevola questo passaggio:

“ ci viene presentata una persona che secondo loro è quella che più rappresenta quello che noi abbiamo bisogno, quello che ci serve”(Marta, 44 anni, responsabile di un’azienda meccanica).

Il parere dei referenti è tenuto in grande considerazione, tanto che le aziende danno per scontato che quella sia la miglior scelta possibile, il lavoratore di cui hanno bisogno, tanto che dichiarano che quella *“è la persona di cui abbiamo bisogno”*.

6.1.4. La presentazione in azienda: il colloquio “conoscitivo”

A questo punto, visto che possiede i requisiti necessari, il candidato può essere introdotto in azienda:

*“Loro ce li mandano, noi li vediamo, sì, sì, ma sappiamo che la persona è quella giusta per noi”
Francesca, 29 anni, responsabile delle risorse umane di un’azienda grafica).*

6.1.4.1 Vedere il candidato

La persona viene accompagnata in azienda per “essere vista” e presentata ai datori di lavoro con già la “credenziale” di essere considerata la persona migliore per quel posto e per quell’azienda.

Il colloquio rappresenta quindi una semplice formalità, un momento in cui il datore di lavoro può osservare e conoscere la persona:

“Facciamo il colloquio, cioè ce li presentano, vengono qui e ci dicono, ci fanno conoscere il lavoratore” (Francesca, 29 anni, responsabile delle risorse umane di un’azienda grafica).

Gli obiettivi del colloquio sono sintetizzati nello schema seguente (fig. 135):

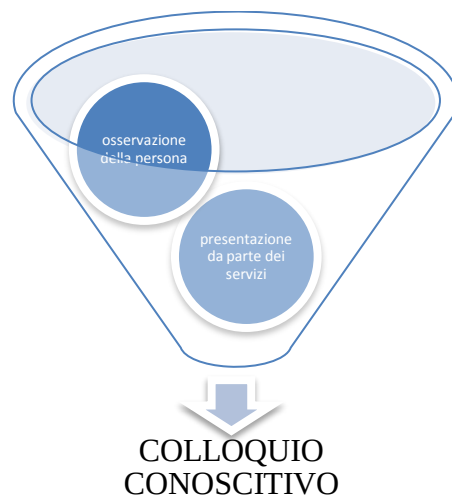


Figura 135 - Il colloquio conoscitivo

Sono i servizi, in pratica, che si occupano di tutto, anche della presentazione; il datore di lavoro si pone in nella posizione di passivo spettatore di uno spettacolo promosso da altri. In questo senso, si tratta di una sorta di “operazione a costo zero”, nel senso che non implica nessun investimento da parte del datore di lavoro, se non la disponibilità di stare a “guardare”.

6.1.4.2 Il nulla osta del medico di fabbrica

Dopo il colloquio viene effettuata una seconda valutazione:

“Il nostro medico di fabbrica lo vede e si accerta che la persona risponda alle caratteristiche, poi può entrare in azienda (Francesca, 29 anni, responsabile delle risorse umane di un’azienda grafica).

Anche il medico di fabbrica deve “vedere” la persona, ma anche questa volta è più che altro una formalità, perché gli operatori dei servizi hanno già verificato che la persona possieda tutti i requisiti necessari. Giunto il nulla osta del medico di fabbrica, il lavoratore può entrare in azienda per il periodo di prova.

La fase di selezione è piuttosto lineare e può essere riassunta in tre diversi passaggi (fig. 136):

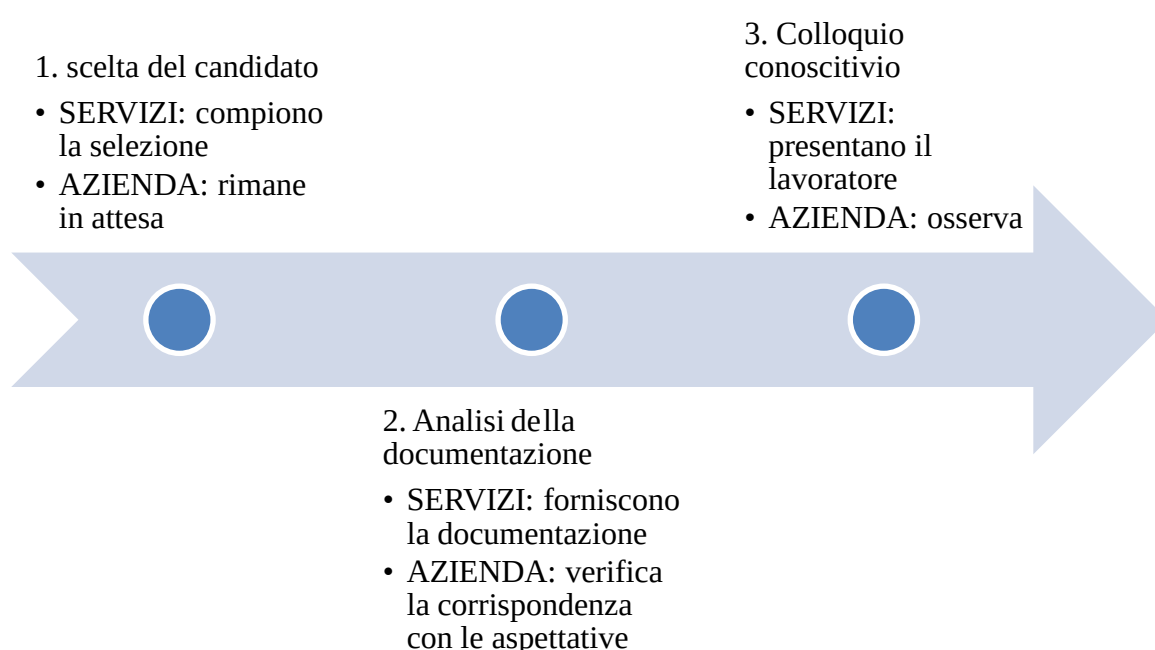


Figura 136- Percorso di selezione

Dopo il colloquio conoscitivo e il nulla osta del medico di fabbrica, può iniziare il periodo di prova.

6.1.5 L’inizio del periodo di prova “in vetrina”

“Si sì, Loro ci hanno mandato la persona (quelli dei servizi) ci viene presentata una persona e la inseriscono loro come tirocinio, che a noi non costa niente, è assicurato da loro e tutto, noi poi se non ci sono particolari problemi li assumiamo (Anna, 40 anni, responsabile delle risorse umane di un’azienda di guarnizioni)”.

6.1.5.1 Vedere il lavoratore

Il periodo di prova è quella fase in cui il datore di lavoro ha la possibilità di osservare il lavoratore e di verificare che effettivamente non crei problemi all'interno dell'azienda. Emerge la contrapposizione tra loro (i servizi) che si occupano di tutto il processo e noi (azienda) che si limita ad assumere.

Questo momento è per lo più osservativo, una sorta di stage gratuito, a costo zero per l'azienda perché tutti gli oneri sono a carico del servizio; ciò contribuisce, probabilmente, a rafforzare la posizione di attesa passiva da parte dei datori di lavoro.

6.1.5.2 Personalizzare la presenza del lavoratore nell'organizzazione

In questa fase vengono stabiliti gli orari e i ritmi di lavoro personalizzati. Quello della prova è un periodo dalla durata variabile:

“ Noi tendiamo a fare contratti di tre mesi, poi altri tre mesi e poi un contratto a tempo determinato, e poi dopo il tempo determinato, si passa al tempo indeterminato” (Armando, 58 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

Solitamente, la prova può durare tre mesi; se viene superata è previsto un contratto a tempo determinato, anche questo di durata variabile (fig. 137):

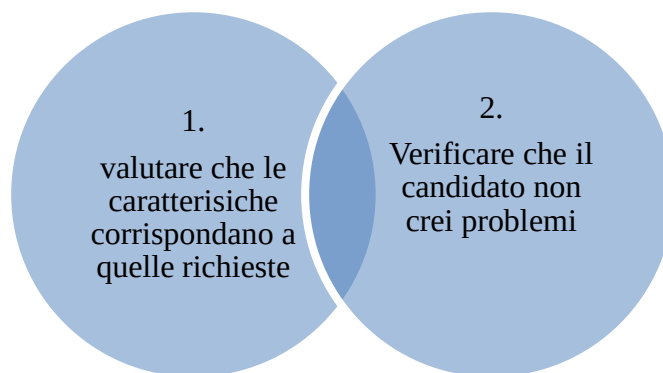


Figura 137- Obiettivi del periodo di prova

6.1.6 La negoziazione degli accomodamenti: il monitoraggio “dei suoi momenti”

La prima forma di accomodamento, l’abbiamo visto in precedenza, riguarda la personalizzazione della mansione e della sua durata.

6.1.6.1 I suoi momenti

Durante il periodo di prova vengono introdotte altre strategie:

“Quando vediamo che ha i momenti, lui può salire su da me, allora viene, mi tira matta, mi racconta e io ascolto, ma almeno intanto gli altri vanno avanti, ci sono volte che va avanti e indietro cinquanta volte, e su e giù, io lo so, lo ascolto e gli dico che deve stare tranquillo, che non deve fare così, allora poi lui si rassicura e poi gli passa, e nel frattempo non si creano problemi con gli altri lavoratori che vanno avanti con il loro lavoro”. (Anna, 40 anni, responsabile delle risorse umane di un’azienda di guarnizioni).

Ad esempio è prevista la presenza di una persona (di solito lui stesso, oppure un collega) che si preoccupa di monitorare gli atteggiamenti del nuovo arrivato e di contenere le sue reazioni, quando necessario. L’obiettivo è quello di tranquillizzare il lavoratore e, al tempo stesso, mantenere l’equilibrio e l’ordine prestabilito.

“I suoi momenti”, come vengono definiti nelle interviste, possono riguardare sia questioni lavorative che aspetti della vita privata del lavoratore:

“Quelli che abbiamo qui, sono emotivi, è importante che siano tranquilli, per cui ci deve essere sempre un’attenzione a come si sentono, al fatto che stiano sempre tranquilli” (Roberto, 34 anni, responsabile del personale di un’azienda di bottoni).

6.1.6.2 La gestione degli errori

Un secondo elemento, particolarmente delicato, che necessita spesso di una mediazione, è la gestione degli errori, che rischiano di influire negativamente sia sul lavoratore che sui colleghi:

“ Gli errori non sono un problema, al massimo viene fuori un tubo che è un pò più corto, ma sì, ma al massimo si rifa il pezzo di tubo, se invece è lungo, si taglia via ancora un pezzo.” (Michele, 28 anni, responsabile del servizio qualità di un’azienda di distribuzione).

L’errore, di per sè, non crea problemi all’organizzazione proprio per il meccanismo descritto in precedenza; ciò che può essere problematico è la reazione del lavoratore di fronte a questi errori:

“Devi stare attento che ne so, quando fanno degli errori, perchè con gli errori possono andare in panico e allora è un problema, tu devi rassicurare e spiegare che anche se c’è un errore non succede niente, che non è un problema, perchè ci sono delle volte che se fanno un errore restano male già loro e vanno in tilt, allora tu devi rassicurare, tranquillizzare” (Luisa, 35 anni, responsabile delle risorse umane di un’azienda plastica).

In questo caso il tutor, oltre che verificare l’entità dell’errore e trovare il modo per porre rimedio, è quello di rassicurare e tranquillizzare il lavoratore. Possono poi esserci anche delle situazioni personali che coinvolgono il lavoratore e che hanno ripercussioni sulle sue capacità lavorative:

“che ne so, magari è successo qualche cosa a casa, un periodo particolare oppure un episodio particolare, che però poi influisce anche sulle possibilità di lavorare, incide sul lavoro (Anna, 40 anni, responsabile delle risorse umane di un’azienda di guarnizioni).

Questa figura ha anche il compito di provare a capire quali strategie possono essere utilizzate come rimedio, a beneficio soprattutto dell’azienda:

“ E’ lei che lo segue, che prova, che prova a vedere e a capire quali strategie possono essere utili e che funzionano, o che possono provare a funzionare, che vede insomma cosa si può fare, se funziona va bene, altrimenti si cambia” (Luca, titolare di una agenzia di assicurazione, 35 anni).

Le strategie, di solito, non sono attivate in modo pianificato ma sono più frutto di tentativi che nascono dall’osservazione (vedere) degli episodi e si trasformano in strategie (provare a capire). Quando funzionano diventano routine e prassi consolidate; se invece falliscono vengono abbandonate: sono soluzioni che nascono dall’esperienza. E’ sempre importante valutare la frequenza con cui questi momenti si verificano:

“Poi vediamo, se si tratta di un episodio singolo oppure di una serie di episodi che allora ti fanno capire che c’è qualche cosa che non va, e allora vedi, perchè se è così magari decidi che lo lasci a casa qualche giorno, o magari una settimana in ferie, così si riposa e si riprende, lo lasciamo a casa qualche giorno in pratica” (Anna, 40 anni, responsabile delle risorse umane di un’azienda di guarnizioni).

Da un lato, quindi, pianificato sin dall’inizio il ruolo e l’organizzazione del lavoro, gli accomodamenti previsti riguardano la presenza di un sostegno personale (fig. 138):

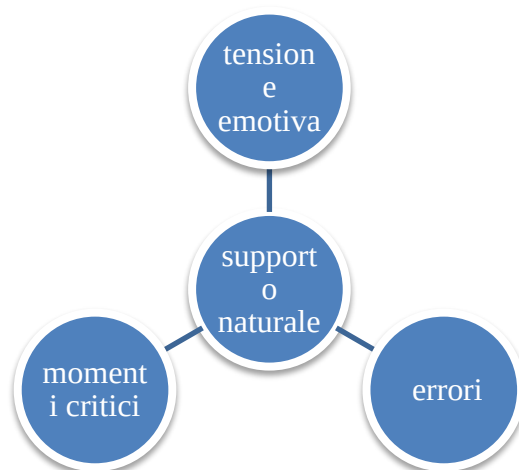


Figura 138- Accomodamenti per la gestione dei suoi momenti

Questo è il primo percorso, che nasce con l’obiettivo di assumere un lavoratore che non crei problemi all’organizzazione. Dai racconti dei datori di lavoro, però, emerge anche una seconda possibilità, che sarà oggetto del paragrafo seguente.

6.2 Percorso due: Purchè si adegui

“Poi ti chiamano e ti dicono che sei scoperto, è un problema che bisogna affrontare e tu devi trovare una soluzione (Filippo, 33 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati), poi tu devi risolvere il problema, devi correre ai ripari, perchè tu il disabile devi averlo dentro” (Armando, 58 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

L’assunzione, in questo caso, viene considerata una costrizione, un ingresso non desiderato e non necessario che solleva un problema per il quale è necessario che l’azienda riesca a trovare una soluzione. Proprio per questo cercano di attivare dei meccanismi che le aiutino ad evitare di arrivare impreparati al momento dell’assunzione.

Questa volta, rispetto al caso descritto in precedenza, i datori di lavoro considerano possibile risolvere la questione, intravedono uno spiraglio, una possibilità: cercare il male minore:

“Ti dicono che devi assumere e tu sai già che è una persona che poi forse non può farti tutto il lavoro, perchè è una categoria protetta. Ad esempio nel nostro caso, tu ti chiedi se la persona può anche fare la cassa o no, bene, fatto quello poi la persona fa lo stesso lavoro degli altri, al massimo non farà la cassa. C’è poco anche perché spesso vengono visti come qualcosa di troppo oneroso in confronto a quella che è la produttività e la redditività detto in modo brutale” (Armando, 58 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

Le due espressioni “*incastro perfetto*” e “*male minore*” sembrano essere difficilmente conciliabili. In realtà, emerge un presupposto implicito, che è dato per scontato ancor prima di conoscere la persona: “non può fare tutto il lavoro” e quindi “è qualche cosa di troppo oneroso per la produttività e la redditività”. E’ questo gap presente già in partenza che spinge le aziende a porsi in modo negativo:

“Il primo pensiero è il conto economico del negozio chiaramente, il secondo pensiero è la bontà della persona, se io ho una persona buona che non ci sta a conto economico, sono sicuro che non la prendo. Se mi ci sta a conto economico ed è in gamba la prendo, perché sono sicuro di avere degli obblighi e tanto vale ottemperare gli obblighi con persone in gamba, preferiamo scegliercele” (Ambra, 33 anni, responsabile del personale di un’azienda che opera nel settore dell’elettrica).

Proprio l’azienda con la sua produttività, allora, diventa l’elemento principale, quello da salvaguardare e, al tempo stesso, il termine di paragone per valutare se assumere o meno. L’azienda decide di assumere una persona che, di fatto, svolga il suo lavoro in modo tale da riuscire a garantirle di ottenere un beneficio il più vicino possibile a quello che otterrebbe assumendo un lavoratore “normale”.

6.2.1 Obiettivo: correre ai ripari e cercare il male minore

“Poi ti chiamano e ti dicono che sei scoperto, è un problema che bisogna affrontare e tu devi trovare una soluzione (Filippo, 33 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati), poi tu devi risolvere il problema, devi correre ai ripari, perchè tu il disabile devi averlo dentro” (Armando, 58 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

“*Correre ai ripari*” implica il muoversi per provare a trovare questa soluzione al problema dell’assunzione, in un contesto di assoluta emergenza. Le soluzioni individuate sono:

- chiedere ai dipendenti già presenti in azienda se possiedono i requisiti necessari all’iscrizione alle categorie protette;
- attivare stage formativi, in modo da avere un meccanismo di selezione collaudato quando l’assunzione si rende necessaria (quando non addirittura un candidato già disponibile).

In entrambi i casi si tratta di strategie individuate in forma preventiva, per farsi trovare pronti al momento dell'assunzione. Nel primo caso, si tratta di una forma di reclutamento interno, nel secondo, invece, si attiva un processo esterno:

6.2.1.1 Chiedo se ce l'ho dentro

“La prima cosa che fai è quella di chiedere all'interno dell'azienda se c'è qualcuno che ha le caratteristiche, che la percentuale che ti serve, sai a volte non te lo dicono, magari non se la sentono, ma se c'è qualcuno che ha la percentuale, tu pensi di essere stato fortunato perchè sei a posto” (Filippo, 33 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

“Ce l'ho già dentro, come sono fortunato”: può capitare che in azienda siano assunti lavoratori che, pur con una certificazione di disabilità, hanno preferito nascondere la loro patologia e che possono scegliere di comunicarla solo quando si sentono più tutelati e tranquilli. In altri casi, invece, possono verificarsi situazioni in cui le condizioni di salute di un dipendente si aggravano durante lo svolgimento dell'attività lavorativa. Si tratta, spesso di un'operazione delicata:

“E' un'operazione un pò antipatica, ci ha aiutato a coprire qualche posizione, allora noi chiediamo se hanno o se possono essere iscritti... certo a volte può essere imbarazzante andare a chiedere a qualcuno, poi sai se possono essere iscritti, conosci le situazioni, non è che vai a occhi chiusi, li conosci, sai che se uno ti manda tre mesi di malattia è perché qualche problema ce l'ha, allora cerchi di.. non è che andiamo lì a pretendere..

I: “certo, è delicato”

“ E' molto delicato, sempre nel rispetto della persona. Capitate a me, o capitate a te. Ti viene a dire “ma che tipo di invalidità hai?” “Fatti i cazzi tuoi”, risponderai

I: però nonostante questo”

Consapevoli del rischio, scelgono comunque di provare, di fare almeno un tentativo:

“sì, lo dicessero a me, lo dicessero a te, ci rimarrei male. Sono cose molto delicate, molto personali, o hai confidenza tale da andare a chiedere, e nella nostra realtà è abbastanza facile, perché essendo piccoli, riesci a entrare un minimo in sintonia, un po' il rapporto un po' con tutti e riesci a entrare un po' più in confidenza, sempre con molto tatto” (Armando, 58 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

Ciò che spinge, alla fine, ad osare, sembra essere l'incidenza di due fattori: la sintonia che si crea con il lavoratore stesso e permette di valutare come sufficiente il grado di confidenza acquisito e la delicatezza del datore di lavoro nel porre le domande. In effetti, qualche volta, questa operazione porta a scoprire che il lavoratore è davvero già presente in azienda:

“Noi ci hanno detto che dovevamo assumere, allora io ho provato prima a vedere se c’era qualcuno in azienda che aveva una percentuale di invalidità, e ho visto poi, ho scoperto che c’era uno che aveva avuto, non lo so che cosa, non ho capito bene che problemi aveva, comunque qualche cosa alla schiena, che aveva avuto un problema, ed era stato operato alla schiena, gli avevano messo delle placche nella schiena, praticamente deve solo stare più attento quando alza le scatole, deve fare attenzione, ma per il resto, non c’eravamo mai accorti che avesse un problema, che fosse uno con i chiodi nella schiena, e noi abbiamo risolto così, siamo stati fortunati” (Gianfranco, 57 anni, responsabile di un’azienda di bigiotteria).

La fortuna deriva ovviamente da un lato dal fatto di non dover attivare un processo di assunzione rischiando di assumere un lavoratore che non è necessario e non corrisponde alle esigenze dell’azienda ma si conosce bene la persona. Inoltre, il fatto che abbia lavorato fino a quel momento senza mostrare la sua disabilità, implica che sia in grado di svolgere il suo compito nel migliore dei modi. Altre volte, invece, la disabilità sopraggiunge in seguito ad un peggioramento delle condizioni di salute:

“Noi abbiamo avuto due o tre, adesso ne ho una che aveva avuto problemi di salute suoi, gravi, gravi, un tumore ai polmoni, e adesso con le cure che ha fatto sta benissimo, ma ha diritto a rientrare nelle categorie” (Moirà, 31 anni, responsabile di un’azienda di servizi).

Questo tema apre la questione relativa a quei lavoratori che acquistano il diritto ad essere iscritti alla lista delle categorie protette nel corso della loro attività lavorativa. La scelta di rivolgersi prima a queste persone, piuttosto che assumere un lavoratore nuovo, dimostra una maggiore disponibilità e apertura delle aziende verso chi diventa disabile quando è già in azienda:

“Faceva la maestra qui da noi da qualche anno, una delle maestre della scuola materna, eravamo contenti, poi ad un tratto abbiamo scoperto che era malata, e questo implicava che non poteva più, non poteva più stare con i bambini, l’abbiamo messa in segreteria e l’abbiamo assunta come categoria protetta” (Moirà, 31 anni, titolare di un’azienda di servizi).

Questa disponibilità verso i dipendenti si mantiene inalterata anche quando è necessario pensare per loro ad un cambiamento nella mansione. La conferma emerge anche dai racconti dei lavoratori:

“Io facevo la maestra, io , io sono una maestra, poi ho scoperto di essere malata ed il medico è stato categorico sin da subito, io potevo più fare la maestra e non posso, almeno per ancora cinque anni, così dice lui, che poi, adesso mi sono curata, adesso sto bene, ma il rischio c’è, quando hai avuto un tumore, come nel mio caso, sconsigliano il contatto con i bambini anche se poi i controlli vanno bene, io adesso sto bene, ma soffro tanto a pensare che non posso fare la maestra, perchè io

amo fare la maestra. Mi hanno messo in segreteria, adesso faccio la segretaria, ma faccio la segretaria che sogna di tornare a fare la maestra, io guardo fuori dalla finestra e vedo i bambini della scuola materna, i miei bambini, e soffro, non posso non soffrire, lavoro sognando di tornare lì, con i bambini (Silvia, 25 anni, impiegata).

Anche i dipendenti riconoscono questo sforzo da parte dell'azienda e si impegnano per offrire il massimo contributo, ricambiando la fiducia che è stata riposta in loro.

6.2.1.2 Attivo stage e lo metto in naftalina

La seconda possibilità che le aziende mettono in atto è quella di attivare stage formativi, in modo da “farsi trovare pronti” quando si prospetta l'assunzione:

“ sono tutti tirocini, sì, di stage, anche con scuole normali, devo assumere una persona delle categorie protette mettimela in tirocinio che poi la valuto. Molte volte io la persona delle quote obbligatorie ce l'ho già dentro in tirocinio perché questa azienda fa tirocini a tutta una serie di tipologie di aziende. Io ho sette persone stage su Bergamo, di queste sette ne assumo una. Noi utilizziamo lo stage perché, da una parte è un discount, molte volte necessitiamo di un piccolo aiuto con i negozi, siccome il mondo è pieno di enti che fanno tirocini anche della Provincia, se non c'è ci mettiamo qualcosa noi. Di gente che ha bisogno di essere orientata nel mondo del lavoro la procedura è questa, io metto dentro 60 stage e almeno 10 sono assunti. Abbiamo in mente chi è, scegliamo bene. Anche quando devo assumere una persona delle categorie obbligatorie io ne metto tre o quattro in stage e poi ne scelgo una, anche perché ho la convenzione con la provincia che mi dice di assumerne uno all'anno, quindi io alla fine decido che assumo Pinco Pallino, poi se ce ne sono due validi, e posso assumere anche il secondo lo faccio, altrimenti lo metto in naftalina e lo tengo lì” (Filippo, 33 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

Questa soluzione consiste nel predisporre un impianto di selezione preventivo; in questo modo quando giunge la richiesta di assunzione, ci sono dei candidati che sono conosciuti dall'azienda che li ha già valutati e addestrati: “*stanno in naftalina*”. In pratica, le aziende hanno già un lavoratore pronto, “*da buttare dentro*” nel momento in cui la richiesta viene formalizzata. Questa procedura ha il vantaggio di consentire all'azienda di mettere alla prova i lavoratori e, contemporaneamente, fornisce loro un'occasione di crescita personale e una potenziale opportunità lavorativa. Inoltre, il tirocinante può offrire un aiuto all'organizzazione anche quando, magari, non viene poi assunto:

“Se ho stagisti che non posso assumere, li vado a riprendere. Ad esempio a fine anno ho avuto una persona in stage, non ho potuto tenerla perché c'erano problemi di organico, a fine anno si libera il posto e il posto è suo. Andiamo a riprenderla e la ri-assumeremo” (Filippo, 33 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati)

Rimane comunque un meccanismo preventivo, tanto che nessun disabile viene assunto se non in presenza di una richiesta; anche quando è ritenuto un elemento valido, viene in qualche modo parcheggiato, fino al momento del bisogno.

6.2.2 Come scelgo la mansione: “obbligata”

Il lavoratore viene inserito in un contesto in cui le posizioni da occupare sono distinte in rigide mansioni già ben definite e strutturate:

“lo puoi mettere in ufficio se è un disabile fisico, perchè i fisici sono da ufficio, oppure lo puoi mettere al centralino, se ti può servire. (Marta, 44 anni, responsabile di un’azienda meccanica).”

In questo caso, i diversi compiti sono divisi in categorie piuttosto rigide; i disabili fisici stanno in ufficio, poi c’è il fattorino oppure il centralinista: i compiti sono già ben definiti. Quando il lavoratore viene associata alla mansione, automaticamente si trova a svolgere tutta una serie di azioni, come un pacchetto precostituito. Una prima possibilità è legata alla scelta di lavori “tipici” per i disabili:

“Nelle aziende più grandi può sempre essere utile un fattorino, in un’azienda un fattorino serve sempre, oppure in portineria” (Marta, 44 anni, responsabile di un’azienda meccanica).”

6.2.2.1 Far spazio al disabile

Sembrano esserci, in pratica, alcune “mansioni standard” per i lavoratori disabili; sono ruoli consolidati nel tempo, anche nell’immaginario comune, ormai, possono essere accostati alla disabilità. In altri casi, invece, la mansione è la stessa per tutti i dipendenti:

“Non ci sono pensieri perché questa è una azienda talmente semplice che non c’è bisogno di farci dei pensieri. Io sul negozio ho un responsabile che fa l’addetto vendita quando c’è da fare la vendita, fa il cassiere quando serve e in più si porta a casa la gestione del denaro e del personale. Il responsabile vice fa le stesse cose e un numero limitato di persone, che fanno tutto, cassa o attività di rifornimento merci” (Filippo, 33 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

La posizione da destinare al lavoratore, in questo caso, non è sottoposta a grandi ragionamenti poichè all’interno dell’azienda tutti svolgono lo stesso compito. Il presupposto per l’azienda, anche in questo caso, è che non c’è nessuna necessità di assumere un nuovo lavoratore, per di più appartenente alle categorie protette:

“ Guardate, non ve li confermo” un po’ perché arriva l’invalida e un po’ perché non serve. Questo crea un po’ di malumore sicuramente, me ne rendo conto.. però la realtà di oggi è questa qui. Si perché magari devi lasciare a casa una persona che magari ti andava bene perché ne arriva un’altra, ne arriva un’altra disabile” (Roberto, 34 anni, responsabile del personale di un’azienda di bottoni).

A differenza dell’esperienza precedente, per cui era previsto uno spazio apposito da destinare ai lavoratori disabili, in questo caso è necessario “fare spazio” per accogliere il nuovo assunto. Questo implica, spesso, di dover “sacrificare” dei lavoratori che erano già presenti in azienda, per far posto al dipendente disabile. Il rischio, in questo caso, è che il nuovo dipendente sia accolto in un clima tutt’altro che positivo. La terza possibilità, infine, è dettata dal tentativo di rendere compatibili le caratteristiche del lavoratore con quelle del luogo di lavoro:

“Non potevi pretendere di metterla dove c’era da fare sforzi e attività, per cui guardando le caratteristiche della persona si sono chiuse automaticamente le strade, non ha problemi di vista, non può stare in piedi più di tanto, non può fare gli sforzi, non solleva pesi, per cui è stata una scelta quasi obbligata, quasi obbligata” (Roberto, 34 anni, responsabile del personale di un’azienda di bottoni).

Una volta che è stato identificato quel che il lavoratore non può fare, in pratica, la scelta risulta essere praticamente vincolata. Partendo dalla definizione di ruoli rigidi, e andando per esclusione, rimane solo una scelta possibile: il datore di lavoro si trova costretto ad assegnarla al lavoratore disabile. Quindi la mansione è “obbligata” quando (fig. 139):

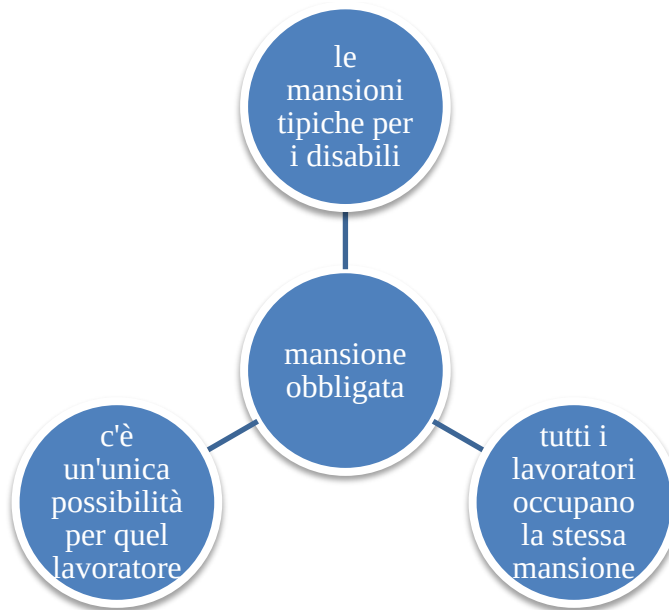


Figura 139- Scelta della mansione vincolata

6.2.2.2 I vincoli della scelta

La scelta “obbligata”, ovviamente, pone vincoli anche rispetto alle caratteristiche del contratto e alle mansioni da svolgere:

“ Gli invalidi, quasi tutti, sono part-time, sposati con figli, a cui va bene un tipo di orario part-time a rotazione su vari turni. Poi dipende anche dalla realtà, sul negozio di Ponte San Pietro che è il più grande, noi lavoriamo su tre turni il part-time, nei negozi piccoli invece è prevalentemente al mattino, perché il maggior afflusso di clienti è il mattino, il pomeriggio c'è meno gente.” (Filippo, 33 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati.)

Il contratto, solitamente, è di tipo part-time, in modo da lavorare su due (o a volte tre) turni, la mattina e il pomeriggio. In questo modo è possibile conciliare le necessità dell'organizzazione con quelle del lavoratore. Anche lo spazio fisico che il lavoratore occupa è lo stesso di tutti gli altri dipendenti con l'unica attenzione a quei settori di attività da cui è esonerato:

“L'unico ragionamento che fai, alla fine è, se può fare la cassa, oppure no, se fa la cassa ok, altrimenti se non fa la cassa, bene quella cosa lì non la fa .. e basta (Filippo, 33 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati.)

Di conseguenza, visto che la mansione da svolgere e lo spazio fisico è simile a quello dei colleghi, lo stesso discorso vale per le possibilità di interazione:

“Ognuno fa tutto, ognuno si relaziona, devi fare, smadonnare, pedalare, c’è da correre, non puoi pensare che gli stai dietro, è lui che si interfaccia (Giorgio, 34 anni, titolare di un’azienda che lavora il legno)”.

E’ difficile, quindi, che sia prevista la mediazione di qualche collega, o la possibilità di chiedere aiuto. In sintesi, tutto ruota attorno alle esigenze dell’azienda, e il lavoratore deve essere in grado di adeguarsi e uniformarsi a questo contesto (fig. 140):



Figura 140- Caratteristiche della mansione standard

Dopo aver definito la mansione, anche in questo caso inizia la selezione del candidato che può essere svolta con l’aiuto dei servizi, oppure in autonomia da parte dell’azienda.

6.2.3 Il lavoratore che vorrei: “il candidato medio”

Anche in questo caso, come nel percorso precedente, l’azienda costruisce una sorta di prototipo del candidato ideale, che tende poi a ripetere per tutte le assunzioni che deve effettuare.

Il candidato, abbiamo detto, deve diventare parte attiva dell'organizzazione, per cui i datori di lavoro si costruiscono un'immagine delle caratteristiche ideali per incastrarsi con l'azienda. Tali caratteristiche dipendono in parte dall'esperienza passata dell'azienda (gli inserimenti precedenti) ed in parte dalle convinzioni personali dei datori di lavoro:

“L'azienda non è d'accordo sulla assunzione di persone con problemi psichici, ecco, su quelli noi non vogliamo, come azienda, diciamo di no, per il resto siamo disponibili” (Elisa, 49 anni, responsabile delle risorse umane di un'azienda di distribuzione).

6.2.3.1 La disabilità definitiva, non grave e giovane

Questa affermazione introduce la prima, e fondamentale caratteristica che orienta la scelta dei datori di lavoro, ovvero la tipologia di disabilità:

“no, no perché le persone che sono arrivate sono sempre state invalide fisiche, mai psichiche, e erano persone normali, che avevano magari problemi alla schiena, aveva avuto un'altra signora un intervento all'orecchio, acuti.. insomma ci sente poco, ma l'importante è che non ti avviino uno psichico, perchè lo psichico nel negozio non ci può stare (Armando, 58 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

Nella disabilità di tipo psichico l'accento sulla patologia emerge in modo consistente; ritorna più volte, a tal proposito, l'espressione “non ci può stare”, pronunciata a prescindere, senza conoscere il lavoratore e le sue capacità. Altre aziende, invece, hanno compiuto la scelta opposta decidendo di assumere solo lavoratori affetti dalla disabilità di tipo psichico:

“Secondo me l'unica strada del commercio è questa, è un peccato che sia più difficile per i disabili fisici. Io i fisici negli uffici potrei prenderli, ma io preferisco non prenderli e metterli negli uffici. Diciamo che i disabili fisici, per il commercio, sono persone da ufficio, non è pensabile in negozio. perchè poi i disabili psichici e intellettivi, questa popolazione, sono molto ricercati perché parliamoci chiaro i disabili intellettivi e psichici sono molto più disponibili delle persone con una vita normale al di fuori del lavoro, e poi fanno impressione, pum pum pum, giù la testa e non li fermi più”. (Filippo, 33 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

Le persone con una disabilità psichica sono più ricercati degli altri dipendenti e sono più disponibili; inoltre, sono in grado di lavorare a ritmi sostenuti:

“Io credo che siano meglio in fondo, se tu hai un ruolo da fargli fare e loro riescono a capire la responsabilità di quello che fanno, piuttosto di fare vedere che quel lavoro che serve, se tu li convinci che fanno un lavoro che è importante, che sanno fare e che quello lì è importante, se tu gli

dice che deve fare una cosa tu sei sicuro che lui la fa” (Giuseppe, 42 anni, titolare di un’industria chimica).

Inoltre, quando il ruolo che devono svolgere è chiaro e la loro presenza è riconosciuta all’interno dell’organizzazione, possono diventare lavoratori molto affidabili. Questa considerazione, però, nasce ovviamente solo dopo aver sperimentato, dopo aver accolto il lavoratore all’interno della propria realtà aziendale. La scelta di orientarsi sulla disabilità psichica, poi, può nascere “per sottrazione” ovvero partendo dalla consapevolezza che la tipologia di lavoro presente in azienda, non può essere adatta per una patologia di tipo fisico:

“Secondo me l’unica strada del commercio è questa, è un peccato che sia più difficile per i disabili fisici, perché poi, io a uno in carrozzina che cosa gli faccio fare? “ (Armando, 58 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati)”

E’ esemplare, in questo senso, l’espressione: “Io a uno in carrozzina che cosa gli faccio fare” e dall’altro all’affidabilità che un lavoratore con una disabilità psichica può garantire. Sono le convinzioni personali dei datori di lavoro e le esperienze passate a determinare queste scelte; ma ci può anche essere un fattore ulteriore:

“ Ci può essere qualche persona minorata, ha un braccino più corto dell’altro ma per quello che è il rifornimento arriva a farlo benissimo, hai il certificato idoneo al lavoro, ma è importante che non ci avviino persone con problemi psichici perché avrebbero difficoltà anche loro a rapportarsi con tante persone, e poi tra parentesi qui apro e chiuso, non persone di colore, perché io girando tra i vari supermercati un macellaio di colore, un commesso di colore.. forse nei negozi che frequentate voi giovani, Hollister, ci sono ragazzi di colore, però nei supermercati, si va in giro abbastanza anche a curiosare quello che fanno gli altri, non ho mai visto un macellaio o un salumiere di colore, questo senza essere razzisti, è una constatazione che c’è. Se lei va all’estero, va in Francia, in Olanda, in Inghilterra ci sono, questo perché sono già integrati da anni, da anni (Armando, 58 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati)”

In questo caso la scelta è molto chiara, il supermercato è un ambiente in cui possono essere accolte solo persone con una patologia di tipo fisico. In altre parole, una minorazione può essere tollerata, a patto che non vada ad incidere sulla possibilità di portare a termine il compito richiesto. Il datore di lavoro intervistato, poi, introduce un’associazione tra la disabilità e un’altra diversità, quella determinata dal colore della pelle. In questo caso, non è più sufficiente che le capacità lavorative siano integre (non è certo il colore della pelle a determinare l’abilità di un salumiere) perchè sembrano esserci impedimenti più consistenti. Entra in gioco una questione culturale, che viene data

per scontata, una constatazione di cui si può solo prendere atto e, di conseguenza, sulla quale diventa difficile incidere, ci si sente coinvolti come attori non protagonisti:

“E’ una questione culturale, è una questione che loro avevano le colonie, la Francia, l’Olanda e l’Inghilterra, se vediamo le olimpiadi appena concluse, guarda quanti atleti di colore avevano l’Inghilterra, la Francia, il Belgio, noi, pochissimi, cioè è un retroterra culturale, culturale diverso dal nostro, dove sono arrivati recentemente. Loro invece li importavano già, arrivavano già dalle colonie che avevano, avevano già delle colonie e sono inglesi a tutti gli effetti. Sono color cioccolato ma sono già inglesi, o francesi, o altro. Noi è questione di tempo forse, per la disabilità è questione di tempo, forse” (Filippo, 33 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

L’interrogativo rimane aperto, *“questione di tempo, forse”*. Potrebbe essere interessante provare a capire se la strategia di “importare” i lavoratori può essere utilizzata anche se l’elemento che sembra davvero poter fare la differenza è *“l’essere inglesi a tutti gli effetti”* e quindi l’appartenenza.

Accanto alla tipologia di disabilità, sembrano esserci altri criteri che orientano la scelta:

“Detto in modo chiaro, le disabilità più gravi, se possiamo, cerchiamo di evitarle, preferiamo evitare la disabilità grave, è ovvio” (Marta, 44 anni, responsabile di un’azienda meccanica)

Un altro elemento significativo, quindi, pare essere la gravità della patologia, stabilita in base alla percentuale assegnata dalla certificazione:

“Ti dicono un numero, ma tu che ne sai poi se la persona può anche solo alzarsi dal letto e venire a lavorare, non lo sai, non lo puoi sapere” (Maira, 31 anni, responsabile di un’azienda di servizi).

La definizione attraverso la percentuale di invalidità, quindi, è un riferimento ma, al tempo stesso, può creare qualche problema in fase di scelta:

“Tu pensi che la cosa migliore sia cercare chi ha la percentuale più bassa, perché pensi che la percentuale più bassa abbia anche la gravità minore, ma poi non sai cosa vuol dire e quindi non è mica detto, perché poi dipende, e non è neanche detto che poi sia così” (Roberto, 34 anni, responsabile del personale di un’azienda di bottoni).

A fronte di queste difficoltà, l’unico criterio che sembra orientare nella scelta del lavoratore ipotetico è quello del buon senso, secondo il quale ad una percentuale elevata, dovrebbe corrispondere una maggiore difficoltà del candidato. Dal racconto, però, pare che questo orientamento non sia sempre efficace e affidabile.

Infine, sembrano essere importanti nella scelta altre caratteristiche personali:

“Preferisco i giovani tanto per capirci, per cui puntiamo di più sui giovani che non su disabili di alta età, perchè riteniamo che l’alta età sia più problematica, hanno meno disponibilità ad accettare il lavoro e hanno meno possibilità di imparare” (Giorgio, 34 anni, titolare di un’ azienda che lavora il legno).

I giovani quindi, secondo questi racconti, hanno più possibilità di trovare lavoro perché apprendono più facilmente e sono maggiormente disponibili ad accettare tutti gli incarichi che vengono loro proposti. Un ulteriore elemento è legato alla formazione:

“E’ chiaro che, per noi, se uno non ha un titolo di studio, per noi rimane nelle liste, se non hai un diploma, per noi rimani nelle liste, anche se ormai di persone con un diploma dentro le liste ce ne sono poche, quelli che ci sono vanno subito” (Marta, 44 anni, responsabile del personale di un’azienda meccanica.)

Il titolo di studio, quindi, è un indicatore importante anche se, ammettono gli intervistati, è difficile trovare lavoratori con qualifiche alte. Inoltre, vengono analizzate anche questioni che hanno a che fare con la logistica:

“Deve rispondere alle necessità dell’azienda, per cui è necessario che se lo chiamo lui possa venire, se è una persona che dipende dagli altri, per noi diventa un rischio in più” (Francesca, 29 anni, responsabile delle risorse umane di un’azienda grafica.)

In questo caso, non si tratta tanto di valutare la capacità del lavoratore di giungere in autonomia in azienda; quanto la possibilità di rispondere alle richieste dell’azienda. Detto in altri termini, non ci sono problemi se il lavoratore viene accompagnato sul luogo di lavoro da altre persone; è sufficiente che siano sempre disponibili, ogni volta che c’è un bisogno. Un ulteriore fattore di interesse, poi, è la presenza di eventuali referenze:

“Abbiamo avuto qui suo fratello per tanti anni, era bravo, non abbiamo avuto problemi, sai da dove vengono, conosci la famiglia, e pensi che l’impronta sia quella, sono brave persone, allora abbiamo deciso di prenderlo” (Anna, 40 anni, responsabile delle risorse umane di un’azienda di guarnizioni).

“Sapere da dove vengono” tranquillizza il datore di lavoro e lo aiuta ad assumere un atteggiamento più positivo, così come conoscere qualche membro della famiglia. E’ come una sorta di garanzia, di credito che i lavoratori hanno ancor prima di iniziare l’esperienza:

“E’ qui del paese, lo vedevamo sempre, poi lo vedono che viene a lavorare, lo conoscono tutti, sanno tutti chi è” (Antonio, 40 anni, responsabile di reparto di un’azienda che si occupa di elettronica).

L’appartenenza allo stesso territorio dell’azienda, quindi, può essere un altro fattore che agevola l’esperienza lavorativa. Occupare un lavoratore del paese, infatti, sembra dare vita ad una sorta di favola a lieto fine, in cui l’organizzazione è la protagonista positiva.

Sino a qui, quindi, i principali elementi che orientano la definizione del candidato ideale sono legate: alla tipologia di disabilità, alla percentuale di invalidità e ad una serie di caratteristiche anagrafiche (fig. 141):

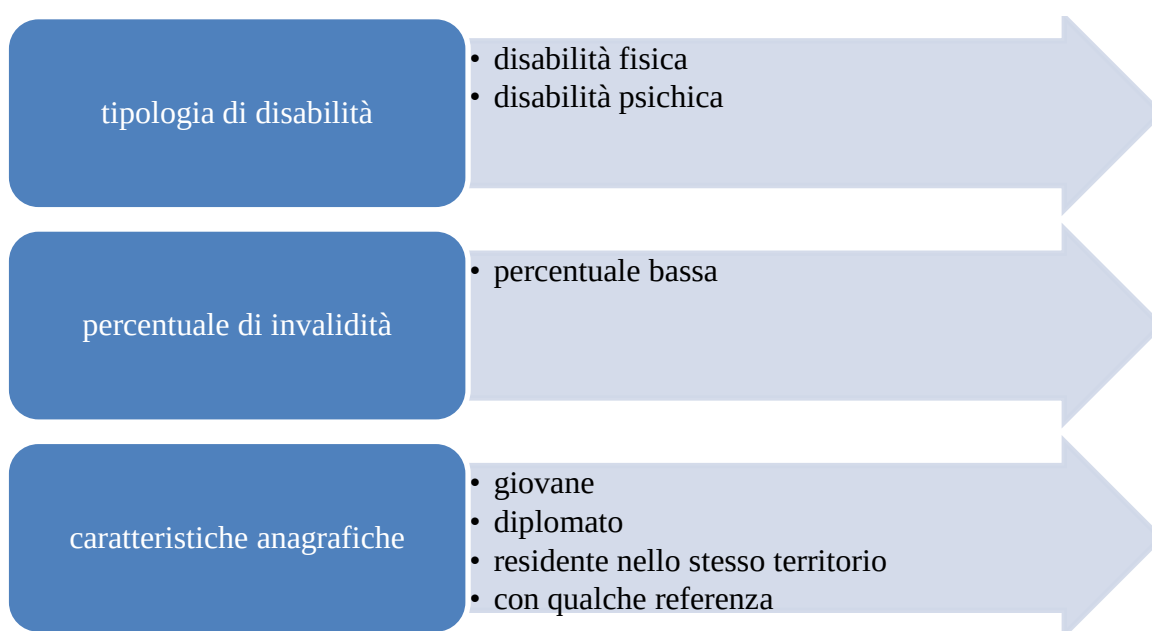


Figura 141- Identikit del candidato ideale

6.2.3.2 Le caratteristiche professionali

Oltre a questi aspetti, sembrano esserci altre caratteristiche che definiscono il candidato ideale:

“E anche lì non è il cliente che prende la camicia, va in cassa e paga. E’ il cliente che vuole l’abito, è il cliente che vuole la pelliccia, è il cliente che vuole il vestito, che vuole essere seguito, consigliato, assistito. Si poi sono negozi di paese, il nostro cliente, il commesso lo vedono da lunedì a sabato, perché sono negozi messi in centro paese e la signora Maria viene a fare la spesa, lunedì

compra la mozzarella, tre etti di insalata e il prosciutto, il martedì ti compra il pane, ti compra il crudo, tutti i giorni viene a fare la spesa. E' il classico negozio di paese di una volta, non sei in un centro commerciale, non avendo strutture grosse, i nostri clienti sono quelli di età medio alte, fanno la spesa tutti i giorni, che hanno bisogno della fettina di carne, del pane, della frutta, la spesa quotidiana, non abbiamo spese del fine settimana grosse, ma una spesa continua, durante la settimana, di beni di prima necessità (Armando, 58 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati)".

Anche in questo caso le caratteristiche relazionali sono molto importanti, non solo per i rapporti con i colleghi, ma anche per il contatto con i clienti, che influisce ovviamente sul fatturato dell'organizzazione. La protezione prevista in precedenza, in questo caso, viene meno, e il dipendente si trova ad interagire esattamente come tutti gli altri suoi colleghi. Questa situazione ha, ovviamente, altre ripercussioni sulle abilità richieste al lavoratore:

"Deve saper fare almeno un pò il lavoro, deve saper maneggiare alcuni strumenti che sono quelli del lavoro, deve fare quello che gli viene chiesto da solo" (Rosa, 47 anni, responsabile del personale di un'azienda tessile).

Emergono, quindi, aspetti legati alla manualità necessaria per maneggiare alcuni strumenti di lavoro che implica, anche, l'abilità cognitiva per comprenderne il funzionamento. Inoltre, è centrale la dimensione dell'autonomia:

" Deve lavorare da solo, perchè qui ognuno deve fare, smadonnare, c'è da pedalare, non si può pensare di seguire, si certo, all'inizio segui, per imparare, è giusto, come tutti, ma poi deve fare da solo" (Rosa, 47 anni, responsabile del personale di un'azienda tessile).

Dopo una prima fase in cui è garantito, come per tutti i lavoratori, un aiuto "perché è giusto", poi è necessario che si muova da solo. Si tratta di un'autonomia intesa come "saper fare da soli", sia a livello personale che professionale:

"Come è possibile, che vengono a prenderlo, stanno qua ad aspettare e poi lo portano a casa, come farà a crescere, non sono per il lavoro, ma in generale, non si può, dai c'ha trent'anni, non è un bambino" (Antonio, 40 anni, responsabile di reparto di un'azienda che si occupa di elettronica)"

Il racconto è in contrasto con quanto emerso in precedenza, a proposito del fatto che il luogo di lavoro poteva essere raggiunto anche con un accompagnatore, purchè disponibile a rispettare le esigenze dell'organizzazione. In questo caso, però, la forma di assistenzialismo rischia di ripercuotersi sulle attività lavorative, e quindi può essere più difficilmente tollerata. Oltre all'autonomia, compaiono un'altra serie di caratteristiche professionali, legate direttamente alla mansione:

“Il tipo di lavoro che è tutto fatto al contatto con il cliente, non ho lavori a parte la cassiera seduti, ma la cassiera da noi non fa la cassiera e basta, come quella di Ocean che stai, lì, fai solo quello e ti alzi quando hai finito, se c'è il cliente o non c'è. Da noi la cassiera, se non c'è il cliente, va in negozio, rifornisce, va sul banco a vendere. (Armando, 58 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati)”.

Questo esempio ben sottolinea la necessità di potersi muovere tra diverse mansioni e rimarca il fatto che non sia pensabile ricavare uno spazio apposito. Al contrario, il lavoratore che entra in azienda, deve riuscire a uniformarsi a questo stile:

“Esatto, per noi è un problema proprio di flessibilità, di più mansioni, di più mansioni perché il nostro tipo di attività richiede quello, richiede che le persone si spostino da un settore all'altro perché io ho un negozio piccolo, non siamo tremila, cinquemila metri quadri di Esselunga, il macellaio, il salumiere, il rifornitore e il cassiere e tutti fanno quel lavoro singolarmente, non si spostano (Armando, 58 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati). Qua le mansioni turnano, ruotano, turnano su su su varie persone (Filippo, 33 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

E' la tipologia di attività a richiedere questa disponibilità a svolgere più mansioni e a ruotare su più turni:

“ Quando mi dicono che questa persona può fare solo la mattina io rispondo sempre allora questa persona non verrà mai assunta” (Filippo, 33 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati)”.

La disponibilità ad uniformarsi ai tempi e ai ritmi dell'organizzazione è determinante per poter ottenere il posto di lavoro ed è un aspetto che viene valutato ancor prima di vedere le abilità del lavoratore. Si tratta di regole valide per tutti:

“Le regole sono quelle che valgono per tutti i dipendenti, la flessibilità dei turni, la necessità di fare la mattina o il pomeriggio a seconda della necessità del negozio e la disponibilità non dico

massima e illimitata, ma la disponibilità altrimenti in azienda non si va avanti (Filippo, 33 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).”.

La disponibilità di uniformarsi a tempi e ritmi dell'azienda è un elemento chiave: “altrimenti non si va avanti”; è un imperativo categorico che vale per qualsiasi dipendente, senza eccezioni:

“diciamo che non c'è assolutamente sugli orari, purtroppo perché mi bloccherebbero la macchina su questa cosa qui” (Michele, 28 anni, responsabile della produzione di un'azienda plastica).

Alle caratteristiche descritte in precedenza, quindi, si uniscono anche quelle legate alla componente professionale (fig. 142):

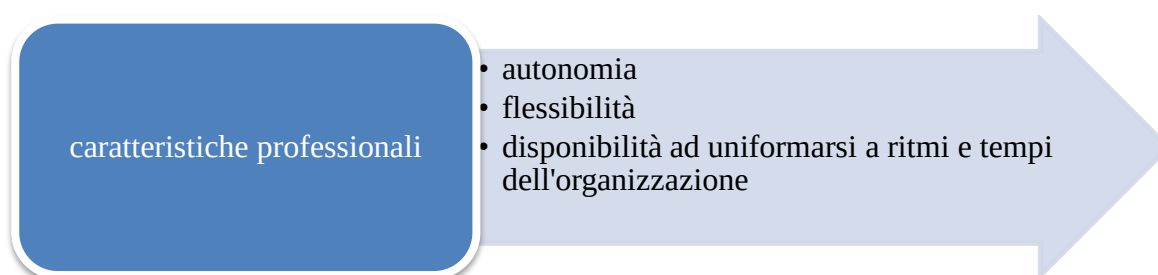


Figura 142- Sintesi delle caratteristiche professionali

Anche in questo caso, come nel percorso precedente, grazie ai racconti, è possibile tracciare un identikit del candidato ideale (fig.143):



Figura 143- Identikit del candidato ideale

Dopo aver definito le caratteristiche della mansione e del candidato, inizia la fase di selezione, che può essere svolta dai servizi, oppure in autonomia dall'organizzazione, in un clima meno disponibile:

“io vado spesso in contrasto con la Provincia perché loro insistono, perché giustamente devono fare il loro lavoro, perché giustamente noi dobbiamo rispettare ciò che ci dice la legge, però, dovrebbero vedere anche il tipo di realtà del lavoro” (Giorgio, 34 anni, titolare di un'azienda che lavora il legno).

La comunicazione dell'assunzione viene accolta con disappunto e con la convinzione che, dentro questa esperienza, l'azienda non viene tutelata. Durante la selezione non vengono presi in considerazione tutti i candidati che non possiedono questi criteri di disponibilità.

Quando i servizi hanno identificato il candidato, oppure l'azienda ha effettuato la selezione, il candidato viene sottoposto al colloquio. Dopo aver definito le caratteristiche della mansione e del candidato, inizia la fase di selezione, che può essere svolta dai servizi, oppure in autonomia dall'organizzazione, in un clima meno disponibile:

“io vado spesso in contrasto con la Provincia perché loro insistono, perché giustamente devono fare il loro lavoro, perché giustamente noi dobbiamo rispettare ciò che ci dice la legge, però, dovrebbero vedere anche il tipo di realtà del lavoro” (Giorgio, 34 anni, titolare di un'azienda che lavora il legno).

La comunicazione dell'assunzione viene accolta con disappunto e con la convinzione che, dentro questa esperienza, l'azienda non viene tutelata. Durante la selezione non vengono presi in considerazione tutti i candidati che non possiedono questi criteri di disponibilità. Quando i servizi hanno identificato il candidato, oppure l'azienda ha effettuato la selezione, il candidato viene sottoposto al colloquio.

6.2.4. La presentazione in azienda: il colloquio “di valutazione”

L'obiettivo del colloquio, in questo caso, non è un mero passaggio di informazioni, come nel processo precedente, ma è quello di conoscere la persona e valutare se possiede i requisiti descritti in precedenza utili a “incastonarsi” dentro l'azienda e le sue esigenze. Questo poi, non è sempre detto che si concretizzi:

“facciamo un colloquio, si cerca di capire quali sono i problemi che questa persona ha, che poi non si cerca di capire, ci è parso che questa persona non avesse grossi problemi, però se stai in quella categoria e non hai problemi fisici, mentali, di deambulazione, da qualche parte sti problemi li dovrai pure avere. Dovresti lavorare tanto quanto un'altra persona, in realtà questo non è ma è uscito dopo.. Non inquadrì assolutamente, prendi le persone come un pacco che ti arriva, provi a vedere se possono andare, poi le prendi come arrivano” (Roberto, 34 anni, responsabile del personale di un'azienda di bottoni).

6.2.4.1 Quello che non puoi fare

“L'unico pensiero che si fa è: questa persona può fare la cassa? No, perfetto, può fare solo la sala. Dal punto di vista di mansioni non abbiamo grosse specificità non ce ne sono (Filippo, 33 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati)”.

Dopo aver identificato ciò che la persona non può fare, i datori di lavoro dichiarano anche quel che non intendono fargli fare.

6.2.4.2 Quello che non voglio farti fare

L'attenzione quindi si concentra sui limiti, sullo “scarto negativo” tra ciò che la mansione richiede e gli impedimenti presenti. Successivamente, viene compiuta una seconda analisi:

“Abbiamo anche il settore tessile e l'abbigliamento, dove noi vendiamo al pubblico tessile e abbigliamento, uomo, donna, bambino e abbigliamento per la casa. E anche lì non è il cliente che prende la camicia, va in cassa e paga. E' il cliente che vuole l'abito, è il cliente che vuole la pelliccia, è il cliente che vuole il vestito, che vuole essere seguito, consigliato, assistito. E una

persona diversamente abile potrebbe avere qualche difficoltà a rapportarsi con il cliente”. (Armando, 58 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

“Credere” che la persona possa andare incontro a qualche difficoltà, diventa motivo sufficiente, quindi, per rinunciare in partenza, indipendentemente dalle caratteristiche del lavoratore. La seconda valutazione, quindi, consiste nel considerare ciò che si sceglie di non fargli fare. Il colloquio, quindi, si compone di queste due sezioni (fig. 144):



Figura 144- Il colloquio valutativo

Se l’esito della valutazione è positivo, la persona può entrare in azienda per il periodo di prova. Anche in questo caso possiamo riassumere il percorso mediante lo schema seguente (fig. 145):

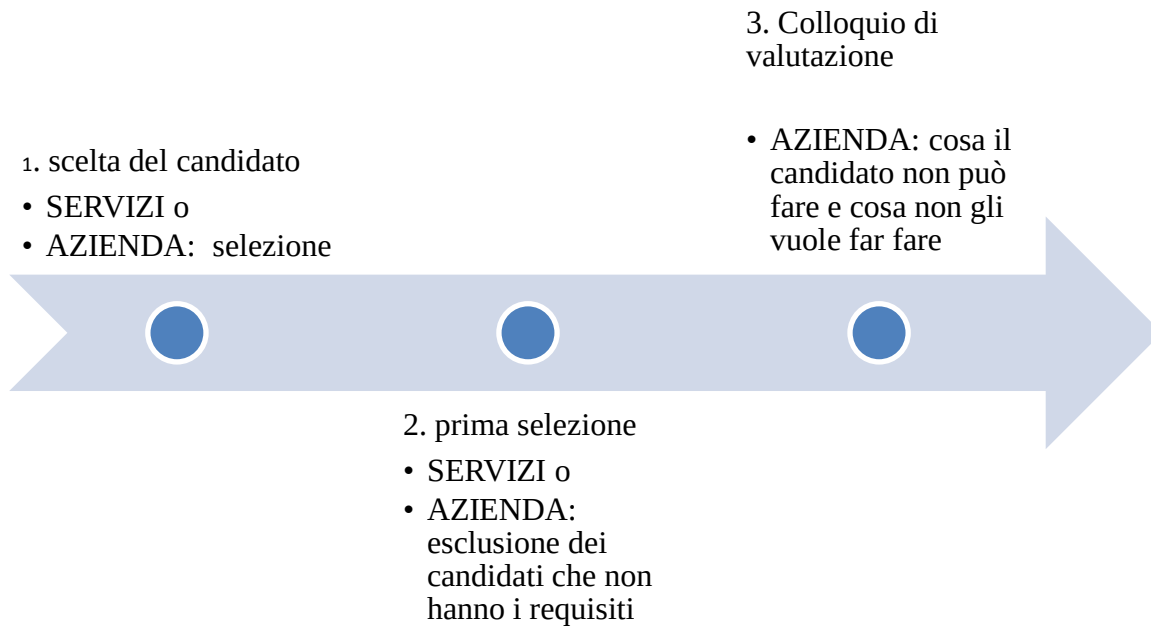


Figura 145- Il percorso di selezione

Se il candidato possiede, in teoria, i requisiti richiesti dall'organizzazione, viene sottoposto alla visita con il medico di fabbrica utile a determinare definitivamente l'idoneità lavorativa.

6.2.5 Il periodo di prova: addestrare

Quando il lavoratore è stato individuato, viene sottoposto alla visita con il medico di fabbrica e poi inizia il periodo di prova:

“ e poi inizia il tirocinio, il laboratorio. Io fornisco un ambiente su cui testarli, Quindi quello che faccio io dal punto di vista organizzativo è mettere alla prova questi ragazzi o persone più su di età” (Filippo, 33 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

6.2.5.1 Testare il lavoratore

Il periodo di prova, quindi, serve per “testare” le qualità dei lavoratori e metterli alla prova, esattamente come succede in un laboratorio. Per fare questo, vengono individuate una serie di azioni specifiche:

“Già in stage loro fanno gli orari, comunicati chiaramente prima, che servono al negozio e non quelli che servono a loro. Perché quello è il film che ci sarà quando devono lavorare. Non è un compromesso è un obbligo, è una cosa che c'è con l'ente. Io lo prendo e lo valuto se questa persona fa gli orari che dico io. Che non vuol dire che fai le dieci e mezza di sera, ma se mi serve la

mattina vieni la mattina, se mi serve il pomeriggio, vieni il pomeriggio, in modo da educarli su quella che è l'organizzazione aziendale. Ci deve essere una integrazione perfetta all'interno degli orari del negozio" (Filippo, 33 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

Durante il periodo di prova l'azienda mostra la sua organizzazione e verifica se il lavoratore riesce ad adeguarsi. E' una fase in cui il neofita viene educato e deve imparare ad integrarsi nel meccanismo dell'organizzazione. Oltre a questa dimensione più organizzativa, il periodo di prova serve anche per conoscere la mansione da svolgere:

" Il periodo di prova è quello che serve per fare vedere che cosa andrà a fare, per addestrare alla mansione, comincia a provare una cosa, poi l'altra, in modo tale che poi veda tutto quello che deve andare a fare, prima ha imparato gli scaffali, poi il banco, piano piano arrivare a fare tutti i lavori" (Armando, 58 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

Il lavoratore, in modo graduale, "viene addestrato" alla mansione; il termine rimanda al protagonismo dell'azienda in questa fase che si assume il compito di costruire il percorso di addestramento e di valutarne poi la riuscita:

"Io gli faccio vedere il film che andranno a vedere una volta assunti, comincio da subito in modo tale da vedere se regge oppure no"(Filippo, 33 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

6.2.5.2 Verificare che regga i ritmi

Dopo aver mostrato la struttura e addestrato rispetto alla mansione, è necessario verificare se il lavoratore è in grado di reggere i ritmi e di integrarsi nelle dinamiche:

"Io offro un banco di prova, uno spazio in cui testarli e addestrarli a quello che andranno poi a fare, io offro lo spazio." (Armando, 58 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

Il periodo di prova, quindi, è un laboratorio che serva al lavoratore per conoscere l'organizzazione e apprendere la mansione; d'altra parte, però, l'azienda può in questo modo verificare che il lavoratore sia in grado di reggere i ritmi e, soprattutto, di "incastonarsi" nelle esigenze dell'azienda (fig.146):

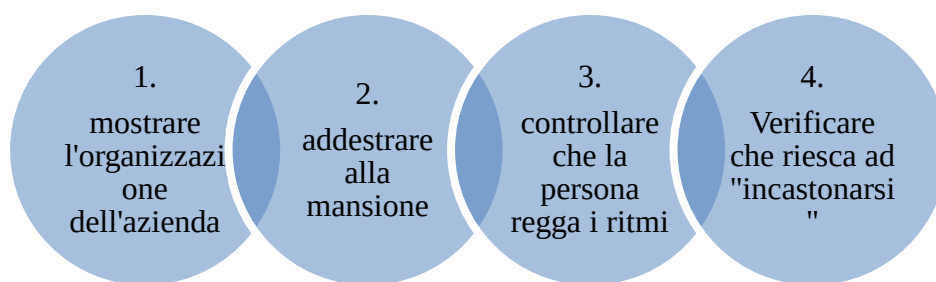


Figura 146- Obiettivi del periodo di prova

Il periodo di prova, infine, è anche l'occasione per valutare la possibilità di introdurre eventuali accomodamenti.

6.2.6 La negoziazione degli accomodamenti: meno ce ne sono e meglio è!

Il lavoratore, abbiamo detto, deve entrare in azienda e incastrarsi nei suoi meccanismi:

“Chiedo alla persona di entrare per come l'organizzazione è. E' chiaro che accomodamenti meno ce ne sono e meglio è perché diventa tutto più fluido” (Roberto, 34 anni, responsabile del personale di un'azienda di bottoni).

Quindi, la richiesta dell'azienda è quella di adeguarsi, il più possibile, al meccanismo già esistente, senza che l'organizzazione modifichi nulla. Questo è il principio generale, ci può essere poi qualche rara eccezione:

E' chiaro che a una persona disabile che non ha la macchina, io se ho un dipendente che lavora a Bergamo, e chiedo di trasferirsi a 10 km, ci va punto e fine. Con il disabile non lo faccio, chiaramente, questa è una cosa. Se ha la patente e si può spostare, è chiaro che la sposto. Diciamo che c'è una sorta di apertura su queste cose” (Roberto, 34 anni, responsabile del personale di un'azienda di bottoni).

6.2.6.1 Solo se non danneggiano l'organizzazione

La scelta di evitare gli accomodamenti è chiara, l'unica eccezione potrebbe essere la presenza di limiti oggettivi, come ad esempio non avere la patente. Questo tipo di apertura, come viene definita nel corso dell'intervista, riguarda aspetti del rapporto di lavoro che, però, non vanno ad incidere sull'organizzazione nel suo complesso. Seguendo questo principio, quindi, le modifiche e i supporti possono essere ammessi solo se aiutano il lavoratore senza condizionare l'organizzazione:

“il fisico, sì il fisico anche nel guidare può avere qualche problema, però, chi ha qualche handicap fisico ha la patente, può guidare, che so avrà il pedale automatico, non avrà le marce, avrà le marce automatiche, le trovi eventualmente le soluzioni, però, bisogna stare attenti quando le prendi”. (Giorgio, 56 anni, responsabile di una azienda di bigiotteria).

Il pedale automatico, così come qualsiasi altra forma di ausilio, è considerato positivo nella misura in cui funge da strumento compensativo che consente al lavoratore di raggiungere lo stesso standard degli altri. Sono soluzioni tollerate che richiedono, però, sempre una certa attenzione. Il ragionamento è invece diverso quando vengono prese in considerazione eventuali modifiche nell'ambiente di lavoro:

“ no, no perché le persone che sono arrivate sono sempre state invalide fisiche, mai psichiche, e quindi abbiamo gli ascensori per handicappati, attrezzature per handicappati però non abbiamo mai dovuto adattare la struttura, nessun intervento di adeguamento delle strutture.” (Francesca, 29 anni, responsabile delle risorse umane di un'azienda grafica).

Le strutture, specialmente quando si tratta di luoghi accessibili ai clienti (come negozi o supermercati), sono già attrezzate con gli ausili necessari per permettere l'ingresso alle persone con una disabilità di tipo fisico (come ascensori o rampe); non è prevista, invece, la possibilità di ulteriori cambiamenti.

6.2.6.2 Solo in fase di ingresso

In fase iniziale, poi, è preventivata un'ulteriore forma di supporto:

“Gli altri devono fare, i rimi sono frenetici, non si ha la possibilità di stare dietro, gli puoi insegnare a fare le cose, ma poi deve farle da solo, deve riuscire a farle da solo, in autonomia”. (Fausto, 50 anni, manager di un'azienda che opera nel settore dell'elettrica).

Durante le prime fasi, è possibile anche che un collega affianchi il neofita, per aiutarlo ad apprendere la nuova mansione. La presenza di un esperto, che “insegna il mestiere”, non è però un'esclusiva riservata ai lavoratori disabili; al contrario è una prassi diffusa a tutti i dipendenti.

A supportare questo orientamento aziendale sembrano esserci due elementi: la freneticità del contesto e la necessità di avere dipendenti che lavorano in autonomia. Riassumendo, quindi, gli accomodamenti possono essere previsti solo se favoriscono il lavoratore senza coinvolgere l'azienda (fig. 147):

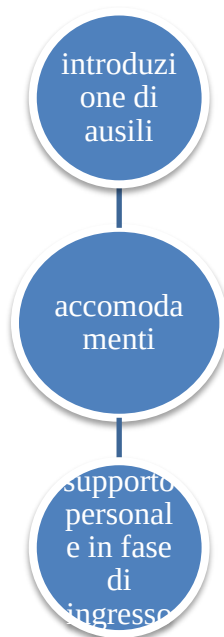


Figura 147- Possibilità di introdurre accomodamenti

Terminato il periodo di prova, i datori di lavoro e i lavoratori possono decidere di proseguire il rapporto di lavoro con un contratto a tempo determinato, oppure terminare l'esperienza.

6.3 Il percorso tre: purchè dia il suo contributo

Il terzo percorso è quello che prova a vedere l'ingresso del lavoratore disabile come una possibilità positiva per l'azienda. Per la prima volta l'esperienza assume una connotazione positiva tanto che, in qualche caso (tre esperienze), avviene anche senza l'imposizione della normativa. L'assunzione, in quest'ottica, può offrire un vantaggio per entrambi: l'azienda può arruolare un lavoratore produttivo che, a sua volta, si realizza sia personalmente che professionalmente al suo interno; in questo modo il vincolo diventa possibilità.

6.3.1 L'obiettivo: cogliere un'opportunità!

La normativa rimane il principale motivo che porta i datori di lavoro ad assumere i dipendenti disabili, ma in questo caso il tentativo è quello di andare oltre l'obbligo:

6.3.1.1 Possibilità di crescita

“ Che dobbiamo assumere lo sappiamo, l'assunzione è un'occasione di crescita sia per la persona che deve lavorare e che può crescere personalmente che per l'azienda, è una possibilità diversa di

vedere le cose, riesci a vedere il mondo da una prospettiva diversa, e davanti a certi fatti tu puoi vedere le cose da una prospettiva diversa (Luca, titolare di una agenzia di assicurazione, 35 anni)."

L'azienda, attraverso l'assunzione, riconosce un'occasione di crescita sia per l'organizzazione che per il lavoratore. Non si tratta, però, solo di una questione di umanità:

"E' un obbligo, sì, però già che dobbiamo assumere, cerchiamo di farlo con una persona in gamba, in modo da fare in modo che uniamo l'utile al dilettevole, e così abbiamo un beneficio reciproco, la persona lavora, ed è contenta, e noi abbiamo una persona produttiva (Antonio, 55 anni, responsabile del personale di un'azienda chimica).

6.3.1.2 Unire l'utile al dilettevole

L'idea è di riuscire ad unire l'utile al dilettevole, perché la compassione non è sufficiente:

Noi abbiamo necessità però che è utile all'azienda..non devo fare come con quel ragazzo, lo metto lì a pulire i cessi, che mi sembra la cosa più sbagliata che c'è. Perché per lui si sente in un certo modo, certo che fa il suo lavoro, certo che metterlo lì vuol dire dirgli qualcosa (Rosa, 50 anni, responsabile del personale di un'azienda tessile)".

Introdurre un dipendente che poi rimane ai margini dell'organizzazione è un errore anche nei confronti del lavoratore; il ruolo che gli viene attribuito, infatti, comunica anche l'importanza che la sua presenza ha per l'organizzazione.

6.3.2 La mansione di cui ho bisogno

Il percorso di selezione, quindi, inizia con la ricerca di una mansione, e poi di un lavoratore, per ricoprire una mansione utile all'azienda:

"Bisogna capire di che cosa abbiamo bisogno noi come azienda e dall'altra parte che cosa significa il tuo essere diversamente abile, che cosa vuol dire perchè diversamente abile è tante cose, che cosa comporta, se è tanto così (spalanca le braccia) o tanto così e mostra il dito. (Roberto, 34 anni, responsabile del personale di un'azienda di bottoni.)

L'analisi, quindi, che si concentra prima sulle esigenze dell'azienda e, solo in seguito, prova a individuare la persona migliore che può ricoprire quella posizione:

"Di fatto eravamo senza una persona in azienda, essendo noi obbligati, ci ha contattato la Provincia, eccetera eccetera, e avevamo fatto domanda di aspettare un anno perché effettivamente

non è che sempre trovi quello che ti interessa finché appunto dalla Provincia ci hanno proposto una persona, che poi abbiamo inserito per qualche mese tramite l'attività della signora G che gestiva la persona, avevamo inserita non all'unità di U. ma bensì all'unità di C. perché questa persona sapeva usare le macchine utensili (Rosa, 50 anni, responsabile del personale di un'azienda tessile)".

6.3.2.1 Dove posso aver bisogno

La situazione ideale è quella in cui l'azienda "è senza una persona" e, trovandosi nella necessità di dover assumere un lavoratore, sceglie di privilegiare un candidato appartenente alle categorie protette:

"Hanno chiesto a me, a me la persona in più andava bene perché era aumentato il carico di lavoro e quindi a me andava bene e tutto. Perché prima avevamo una persona a tempo determinato, interinale, però abbiamo visto che il lavoro era costante e avevamo bisogno di una persona a tempo fisso e ci hanno proposto questa persona. Si è partiti da un bisogno, noi avevamo un fabbisogno dell'ufficio per il carico di lavoro (Antonio, 40 anni, responsabile di reparto di un'azienda che si occupa di elettronica)."

In questi casi, può succedere che sia direttamente l'azienda che contatta i responsabili dei servizi e richiede loro già un profilo preciso del lavoratore:

"Io avevo bisogno di una persona in lavanderia, allora ho chiesto ai servizi di mandarmi una persona che potevo mettere lì, ci hanno messo un pò, perché non è che l'hanno trovata subito, però mi hanno detto che la potevano trovare, allora hanno aspettato un attimo, poi l'hanno trovata e l'abbiamo assunta" (Moirà, 31 anni, responsabile di un'azienda di servizi).

Quest'operazione richiede un investimento di tempo e, talvolta, l'identificazione del candidato giusto non è immediata. Talvolta, però, il bisogno dell'azienda non è così direttamente evidente:

"Ci siamo fermati un attimo e abbiamo cercato di capire di che cosa potevamo avere bisogno, certo non è che abbiamo fatto più di tanto, però un attimo è servito, fermarsi un attimo è stato necessario, devi fermarti un attimo per capire il tuo bisogno (Gabriele, 51 anni, responsabile di un'azienda chimica).

Per capire di che cosa l'azienda ha bisogno, è necessario fermarsi un attimo e compiere un'analisi che riguardi tutta l'azienda; limitarsi a considerare solo alcuni settori finisce per vincolare e diminuire le variabili di scelta, e quindi le possibilità di realizzare un'assunzione efficace.

Infine, c'è anche una terza possibilità:

“Abbiamo preso in considerazione tutte quelle azioni, o parti di azioni, che se le facevamo noi erano un peso, che ci appesantivano, invece se lo fa lui, anche se ci mette un pò di più, non fa nulla, non lo dobbiamo fare noi, e per noi è un vantaggio e abbiamo creato un bisogno”. (Veronica, 32 anni, responsabile di una casa di cura)”

In questi casi, quindi, l'azienda “crea un bisogno” analizzando le mansioni ed identificando tutte quelle azioni che, da una parte il lavoratore disabile è in grado di svolgere e, dall'altra, possono essere sottratte agli altri dipendenti:

“Quando hai una persona come lui che gira per il magazzino, lui passa e raccoglie il materiale preparato, in questo modo le persone non si muovono più (almeno teoricamente) e non si fermano a chiacchierare, in pratica risolvi due cose, lui fa un lavoro che serve mentre le altre persone non perdono più tempo e non si muovono” (Roberto, 34 anni, responsabile del personale di un'azienda di bottoni).

In questo caso, ad esempio, il lavoratore può fungere da punto di raccordo tra i diversi lavoratori, consentendo a ciascuno di risparmiare tempo. In altri casi, invece, può occuparsi di predisporre gli ambienti:

“Quando lei arriva, predispone lo spazio del salone per le attività, apre gli armadi, prepara le cose, quando io arrivo trovo già questa parte fatta, e per me è un aiuto, di certo è di aiuto” (Veronica, 32 anni, responsabile di una casa di riposo).

Grazie all'individuazione di questi compiti, in pratica, il lavoratore disabile trova la sua occupazione e i colleghi sono sgravati da parte delle loro attività.

Quindi, attraverso questi tre differenti meccanismi, l'azienda giunge a definire il suo bisogno (fig. 148):



Figura 148- Individuazione della mansione: dove ho bisogno?

6.3.2.2 In base alla mia realtà

Per poter identificare questo possibile bisogno, l'azienda compie una valutazione volta ad analizzare alcune componenti:

- la presenza di altri lavoratori disabili già assunti;
- l'esperienza passata dell'azienda;
- i vincoli ambientali;
- la tipologia di attività;
- le caratteristiche dell'ambiente di lavoro;
- i vincoli introdotti dalle personali convinzioni dei datori di lavoro;

Nella fase di pianificazione della nuova assunzione, è utile conoscere la collocazione di tutte le persone disabili e valutare quali sono gli aspetti positivi e critici di questa esperienza. In questo modo è possibile aprire una riflessione che fornisca informazioni utili a favorire la nuova assunzione:

“Logicamente si cerca, si cerca di cercano di trovare sempre il posto più idoneo alla persona logicamente in base a.. . Qualcuno è inserito in archivio, ad esempio, o uno muto è in catena è importante vedere dove stanno gli altri e come vanno le cose (Antonio, 40 anni, responsabile di reparto di un’azienda che si occupa di elettronica).

Conoscere le posizioni ricoperte dai lavoratori, gli aspetti che favoriscono queste esperienze e quelli più difficili, costruiscono informazioni utili per avviare la nuova esperienza:

“Noi abbiamo una persona in portineria, una invece nei reparti che si occupa di animazione con le ospiti, sono persone che lavorano in contesti molto diversi tra di loro (Marco, 33 anni, responsabile del personale di una casa di cura).

I lavoratori disabili, a differenza di quanto emerso in precedenza, sono inseriti in contesti tra loro molto diversi; conoscere la loro realtà, quindi, richiede di estendere la ricognizione a tutti i reparti. E’ presente poi un secondo elemento che determina la valutazione:

“ Noi abbiamo avuto uno con il morbo di Parkinson, mamma mia, abbiamo provato il Parkinson e credo che non ci sia di peggio, era una cosa che guardi, non rifarei più, ecco, allora ecco, penso che uno che non ha problemi fisici, che ne so ad esempio uno con il morbo di Down qui da noi non potrebbe lavorare.” (Marta, 44 anni, responsabile di un’azienda meccanica).

Anche in questo caso, come era accaduto anche in precedenza, l’esito delle assunzioni effettuate in passato, condizionano anche le scelte future. Questo è ancor più vero nel caso di esperienze negative, che tendono ad essere estese anche a categorie più ampie. Ad esempio, in questo caso, il ricordo negativo di una difficoltà incontrata con il morbo di Parkinson, ha impedito l’ingresso in azienda di tutti i lavoratori affetti da disabilità non di tipo fisico. Un ulteriore elemento che contribuisce alla valutazione è legato ai vincoli ambientali:

“L’azienda si occupa di guarnizioni in gomma. Noi abbiamo attualmente sei disabili inseriti, che per due abbiamo l’esenzione perché non tutti i lavori possono essere adibiti a lavoratori disabili”. (Michela, 39 anni, responsabile del personale).

Anche la normativa riconosce che ci possano essere dei vincoli ambientali che possono ostacolare l’assunzione di lavoratori disabili e quindi prevede la possibilità di richiedere l’esonero, che consiste in una sorta di “sconto” sulla percentuale di lavoratori da assumere:

“Innanzitutto in quanto riguarda i disabili abbiamo una esenzione perché essendo chimici abbiamo degli impianti abbastanza rischiosi. Non dico che ci sono dei rischi, ma sono abbastanza particolari perché abbiamo chiesto l'esenzione perché non tutti possono operare perché ci sono bisogna stare attenti, ci sono delle emergenze e dipende dal tipo di problema che hai” (Giovanni, 30 anni, responsabile di un'azienda alimentare).

Le lavorazioni pericolose, oppure gli ambienti in cui sono presenti rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori hanno possibilità di ridurre il numero di dipendenti disabili. E' il caso, per esempio, delle industrie chimiche oppure di alcuni settori che si occupano di lavorare la gomma. Talvolta, invece, possono esserci delle barriere fisiche che impediscono l'accesso ad alcune tipologie di lavoratori:

“Noi abbiamo la mensa al secondo piano, io uno con la carrozzina non lo potrei prendere, non ho l'ascensore e non potrebbe salire al secondo piano. Fare dei lavori per far salire al secondo piano, solo per una persona, potrebbe essere una spesa non sostenibile, solo per una persona, se devo mettere l'ascensore appena per una persona, mi sembra che è, mi sembra che è troppo, i bagni quelli li ho attrezzati, quello va bene, ma l'ascensore è una spesa ” (Margherita, 48 anni, responsabile delle risorse umane di un'azienda chimica).

In questi casi, l'adeguamento degli ambienti può essere considerato una spesa troppo onerosa da sostenere a beneficio di un solo lavoratore; quindi i datori di lavoro preferiscono evitare. Questa convinzione apre la questione relativa alle valutazioni soggettive da parte dei responsabili:

“Io sono d'accordo su tutta la ricerca, sul mettere la persona dove mi serve, tranne che nella parte del nido a contatto con i bambini, quello io dico di no perché penso che sia già un ambiente fragile, quella è l'unica condizione che io metto, su quello non mi muovo, sul resto sono disponibile su tutto, perché è giusto andare a trecentosessanta gradi, ma con i bambini no, con i bambini come scelta penso di no. Gli spazi sono comunque tanti, perché noi abbiamo diverse strutture, per cui sul resto facciamo un ragionamento ampio” (Moira, 31 anni, responsabile di un'azienda di servizi).

Non ci sono, qui, dei vincoli oggettivi ma piuttosto emergono delle convinzioni personali imposte senza che, spesso, ci siano state delle verifiche preventive. Nel caso descritto, l'idea che le persone disabili non debbano stare a contatto con i bambini, può essere corretta o meno, ma diviene un imperativo.

Dopo aver individuato “il bisogno”, l'azienda inizia il percorso di selezione del candidato.

6.3.3 Il lavoratore che vorrei: quello di cui ho bisogno

Proprio per la modalità di ricerca della mansione, descritta in precedenza, non esiste una tipologia di candidato ideale:

“Per noi è Andrea, punto, non un lavoratore appartenente alla categoria protetta, non un disabile, come Luca, Monica, o Filippo, ciascuno ha un nome, ed è una persona diversa dalle altre.” (Moirà, 31 anni, responsabile di un’azienda di servizi).

6.3.3.1 Che cosa deve fare?

Questa affermazione mostra un passaggio concettuale che porta ad allontanare l’idea che ci sia un candidato ideale, ma anche una tipologia di lavoratore da preferire alle altre. Quello che è determinante, invece, è la tipologia di mansione da svolgere:

“Non è che lo sappiamo prima quel che ci serve, noi cerchiamo la persona che, il più possibile, corrisponda alla mansione di cui abbiamo bisogno” (Moirà, 31 anni, responsabile di un’azienda di servizi).

In questo caso, quindi, l’attenzione non è sulla tipologia di candidato disabile, ma sul ruolo che deve andare a ricoprire:

“Quindi è un lavoro comunque di ufficio, tra virgolette, e piano piano si sta inserendo e imparando a fare le fatture. Io non ho rilevato differenze tra lui e altre persone, o perché comunque quello che fa lui corrisponde a quello che fa un’altra persona in un qualsiasi altro ufficio. Io non ho notato nessuna differenza in questo punto di vista. Io ho visto come inserimento di una persona in un contesto nuovo, che piano piano si si forma per arrivare al top dell’attività che deve fare. Io da questo punto di vista non ho trovato nessuna differenza. Non c’è nessuna differenza tra questa persona e le altre.” (Luigi, 34 anni, manager di un’azienda di materie plastiche).

6.3.3.2 La consulenza con i servizi

Non c’è nessuna differenza, quindi, tra il lavoratore disabile e i colleghi. Proprio per la particolarità di questa condizione, può capitare che la selezione richieda più tempo:

“ci ha presentato poi, è dall’anno scorso che siamo in ballo, la prima selezione è andata vuota, ci ha presentato la persona (Rosa, 50 anni, responsabile del personale di un’azienda tessile)”.

I servizi e l’azienda stipulano una sorta di accordo che li impegna a proseguire la ricerca fino all’identificazione di un candidato adeguato e, successivamente, alla sua valutazione durante il colloquio. Quando il candidato possiede le caratteristiche, sulla carta, per svolgere i compiti richiesti, viene valutato attraverso il colloquio:

“Andiamo a vedere quali sono le possibilità del lavoratore, comprendere quale è il suo essere diversamente abile, e vedere le possibilità. quelle attuali e quelle che sono potenziali, cioè ciò che può riuscire a fare, e quello è la nostra analisi”. (Maira, 31 anni, responsabile di un’azienda di servizi).

“Comprendere il tuo essere diversamente abile”: sembra essere questa la chiave di tutto il ragionamento. La valutazione, infatti, non si basa più sui vincoli, ma su ciò che la persona può fare al momento dell’assunzione, ma anche in futuro:

Vediamo cosa può fare adesso, conosciamo la persona e che cosa potrà fare domani, vediamo cosa può fare da solo e cosa con aiuto. Se parti da cosa non può fare, diventa difficile, ti togli delle possibilità, se invece parti da quello che può fare, allora puoi aggiungere, non togliere.” (Luca, titolare di una agenzia di assicurazione, 35 anni).

6.3.4 Il colloquio “mirato”

La scelta di analizzare i limiti riduce il ventaglio delle possibilità; al contrario, focalizzarsi sulle potenzialità, consente di guardare il positivo e lavorare “aggiungendo”:

“Ora è inserita in questo contesto, poi non è detto che magari, se dimostra certe cose, può andare in altri contesti più più più prestigiosi.” (Antonio, 40 anni, responsabile di reparto di un’azienda che si occupa di elettronica).

6.3.4.1 Le possibilità reali e le potenzialità future

Avere uno sguardo orientato alle potenzialità consente di vedere in prospettiva, immaginando anche un futuro più prestigioso per il lavoratore stesso. Tale importante opportunità viene confermata anche dai dipendenti stessi:

“Ho iniziato al centralino, ho fatto anche fatica all’inizio ad accettare questa cosa, però poi piano piano mi hanno affidato anche incarichi degli altri, hanno visto che potevo fare, ed è andata crescendo, allora mi hanno affidato sia il centralino e anche la reception, è un incarico di responsabilità e io sono contenta per questo” (Sara, 36 anni, impiegata).

Le potenzialità, quindi, permettono di “vedere in positivo” e di allargare il ventaglio delle prospettive; è un processo in crescita che lascia aperta la possibilità di provare, nel proseguo dell’attività lavorativa, ad aumentare il carico di lavoro o di modificare la posizione. La valutazione del candidato, quindi, passa attraverso la valutazione delle possibilità e delle potenzialità (fig. 149):



Figura 149- Caratteristiche del colloquio mirato

6.3.4.2 Iniziare a conoscere il lavoratore e farsi conoscere

La conoscenza, quindi, risulta essere la chiave di volta per instaurare un rapporto lavorativo efficace:

“ Se sono problemi fisici non propongo il montaggio ma propongo l’ufficio, si guarda in un settore, un altro, o un altro, un altro ancora, Poi ad esempio, una persona che ha un problema fisico e va a lavorare nella catena di montaggio logicamente bisogna vedere il problema che ha la persona. Perché di solito le categorie protette hanno problemi fisici o altre problematiche e in base a queste problematiche dipende da dove viene inserito. Se viene inserito in catena di montaggio logicamente certi lavori non si possono fare, certi lavori più pesanti non si possono fare e allora bisogna tenere conto logicamente dove la persona può essere inserita. Non possono metterli su certi posti in catena, logicamente. Invece qui non c’è stato problema perché era un lavoro di ufficio e non c’è quella problematica. Se la persona aveva un problema fisico e doveva fare degli sforzi diventava chiaramente un problema da gestire e bisogna prendere in considerazione in quel caso. Bisogna vedere la problematica della persona”. (Alfredo, 55 anni, responsabile del personale di un’azienda chimica).

Questo scambio di informazioni, in primis, determina la posizione che il lavoratore andrà a ricoprire. E’ un elemento valutato ancor prima del colloquio che, però, durante l’incontro iniziale, trova una sua nuova conferma. La “problematica della persona”, questa volta, non diventa l’oggetto dell’analisi, ma è solo utilizzata per ampliare le considerazioni rispetto al ruolo che il candidato può ricoprire. In fase di colloquio, poi, c’è un secondo elemento oggetto di analisi:

“è importante sapere la sua esperienza, sapere che cosa ha fatto in passato, capire su che cosa è impostato, quale è la sua storia” (Fausto, 50 anni, manager di un’azienda che opera nel settore dell’elettrica).

L'esperienza lavorativa precedente è determinante perché consente di ricostruire il percorso professionale del lavoratore, le competenze che ha acquisito e, più in generale, la sua storia, in modo tale da capire che ruolo può ricoprire in futuro. Voler conoscere la persona, poi, implica puntare l'attenzione anche su altri elementi:

“ conoscere le passioni è un pò iniziare a conoscere la persona, sapere che ci sono dei contatti, che le persone hanno degli interessi comuni, delle cose di cui parlare, che favoriscono la relazione, che parli di cose che interessano a entrambi, sai che cosa piace, sai che cosa interessa, poi è più facile, diventa più facile poi, se sai quello che piace, ti conosci un pò (Ambra, 33 anni, responsabile del personale di un'azienda che opera nel settore dell'elettrica).

Gli interessi e le passioni diventano occasione di conversazione innanzi tutto, ma anche un modo per entrare in contatto, per sapere qualche cosa di più dell'altra persona e, magari, scoprire che ci sono elementi che accomunano i diversi lavoratori. In pratica, si tratta della costruzione di una sorta di “terreno di scambio comune”:

Lei è un'accanita lettrice, legge un sacco di libri, ed è interessante parlare di lei di queste cose, è piacevole (Monica, 37 anni, titolare di un'agenzia di assicurazione).

Conoscere le passioni permette di scoprire che, la conversazione con la persona disabile, può essere piacevole e interessante e può anche essere occasione di apprendimento:

“Lui è un esperto di vini, ma è bravo, si intende proprio, allora noi gli chiediamo, gli diciamo cosa dobbiamo fare e che vini possiamo abbinare, ma ciao, lui è esperto e ci dice, noi siamo contenti, e lui anche, perchè lui ti racconta, ti spiega (Silvia, 33 anni, responsabile della mensa della scuola).

In questo modo, in pratica, anche il dipendente disabile è riconosciuto come competente; questo aspetto, talvolta, può anche essere sorprendente. Non è infatti per nulla scontato riconoscere la possibilità di imparare, non solo quella di dover insegnare e prendersi cura del collega:

“Sei sai come è, tutto poi diventa più facile, se sai come è, scopri che gli interessi sono comuni, è tutto più facile. Ad esempio lei balla, è auto didatta credo, è anche brava, questa cosa della danza diventa un punto di contatto forte, una cosa che poi d'altra parte la valorizza” (Veronica, 32 anni, responsabile di una casa di cura).

In questo modo, quindi, oltre che conoscere la persona è possibile anche riuscire a valorizzarla e riconoscere le sue capacità. Un ultimo elemento significativo rispetto alla conoscenza del lavoratore, è quello legato all'ambito emotivo:

“ Sapere quali sono le paure, aiuta, perchè conosci i comportamenti e sai perchè di certe reazioni e se lo sai, se lo sai, puoi capire che cosa fare, provare a intervenire” (Veronica, 32 anni, responsabile di una casa di cura).

Conoscere le paure, raccontano gli intervistati, consente poi di comprendere alcune reazioni o comportamenti:

“Noi sappiamo che lui ha paura del temporale, quando c'è il temporale va in crisi, è spaventato, noi lo sappiamo, e saperlo ti aiuta” (Anna, 40 anni, responsabile delle risorse umane di un'azienda di guarnizioni).

Si tratta di accortezze, che in realtà rappresentano un'azione abbastanza semplice e routinaria, ma che consentono di tranquillizzare sia il lavoratore che il datore di lavoro. Questo lavoro di prevenzione, da un lato anticipa l'insorgenza del problema e, dall'altro, rafforza il legame tra le parti e consolida la fiducia reciproca. Il lavoratore non è in posizione passiva; anche a lui viene chiesto di presentarsi, di raccontare la propria esperienza in modo che possa essere conosciuta all'azienda. Allo stesso tempo, però, anche per l'azienda è l'occasione per farsi conoscere e per descrivere l'attività che è stata pensata per il dipendente:

“Abbiamo fatto fare il giro dove dovrebbe andare a lavorare, abbiamo spiegato la mansione, perché figuret, non è una scatola di pelati, che la scatola la compri. Le aziende dove ho lavorato io sempre faccio il personale e sempre spiego che cosa vanno a fare. Occupare neanche la selezione, quattro parole con la persona, che cosa ha fatto, e che cosa andrà a far e anche se è d'accordo. Poi se è una cosa che posso spiegare io lo faccio io, altrimenti faccio una indicazione generale, poi con me c'era il responsabile del magazzino, c'era il responsabile della salute e sicurezza, figure di un certo rilievo che se c'era qualcosa da chiarire c'era il tecnico e il responsabile di zona che poteva dare i dettagli tecnici che io non potevo dare come facciamo con tutti. Chi viene assunto qui la trafila è la stessa per tutti. Faccio un po' di screening, facciamo un secondo colloquio, terzo colloquio, grazie a Dio non abbiamo un turnover di molte persone, per cui abbiamo tempo” (Alfredo, 55 anni, responsabile del personale di un'azienda chimica).

Anche in questo caso, non è una procedura esclusiva pensata appositamente per il dipendente disabile; ma è il normale iter previsto per tutti i dipendenti. Oltre al datore di lavoro, sono presenti anche tutte le altre figure che possono fornire una spiegazione dettagliata di quelli che saranno i compiti:

“E' un momento in cui il lavoratore viene informato rispetto alla mansione che andrà a ricoprire e all'ambiente di lavoro in cui si troverà ad operare. Inoltre è l'occasione per iniziare a conoscere l'ambiente e i colleghi con cui il lavoratore si troverà ad operare. Già in questa fase vengono

interpellati tutti i colleghi che si trovano ad operare con il lavoratore. Nello specifico intervengono il medico di fabbrica e il responsabile della sicurezza che si occupa del corso di formazione e i colleghi che lo affiancheranno nella fase di apprendimento delle mansioni” (Alfredo, 55 anni, responsabile del personale di un’azienda chimica).

Le figure più istituzionali, come il medico di fabbrica e il responsabile della sicurezza, si preoccupano di spiegare le dimensioni più istituzionali; i colleghi, invece, iniziano a familiarizzare con il nuovo collega e lo introducono nella realtà aziendale.

Il colloquio, quindi, chiude un percorso di selezione che parte dall’individuazione della mansione da parte dell’azienda e passa poi all’individuazione del profilo più adatto (Fig. 150):

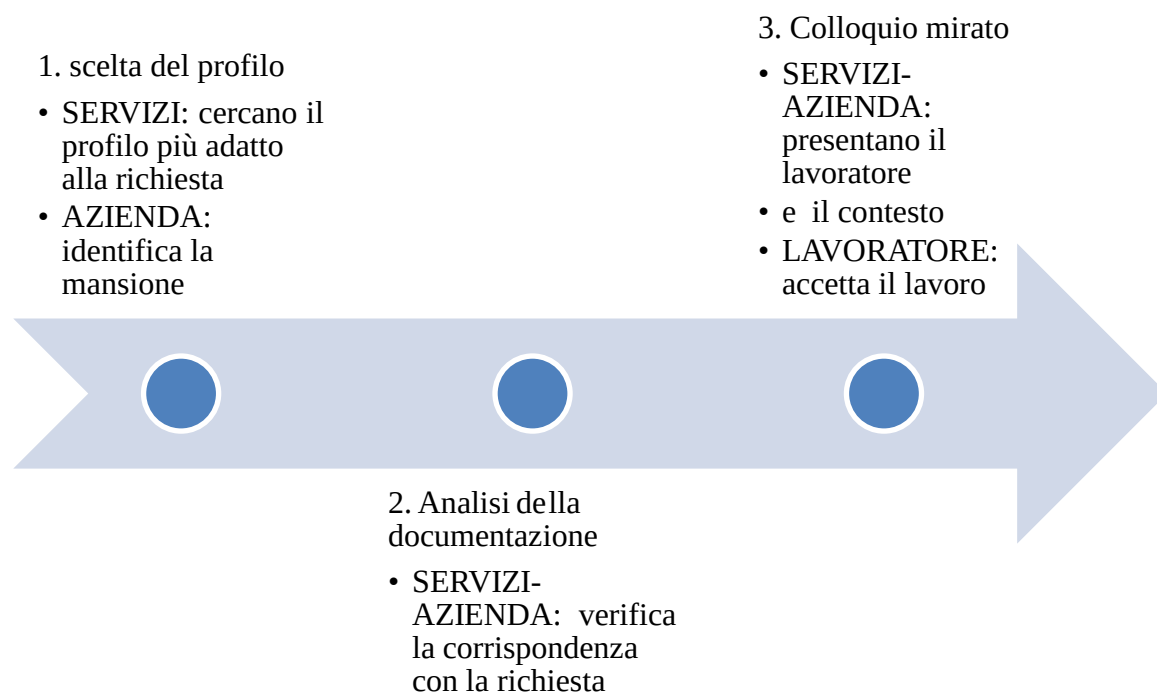


Figura 150- Il percorso di selezione

Ovviamente, questo percorso di conoscenza, non si esaurisce con il colloquio ma prosegue nella quotidianità; in questo senso, il periodo di prova, rappresenta un momento cruciale.

6.3.5 Il periodo di prova: calibrare

Il periodo di prova è quello spazio in cui datore di lavoro e lavoratore iniziano effettivamente a conoscersi e a porre le basi per il loro rapporto di reciproca collaborazione:

“Durante il periodo di prova vedi, fai, aggiusti, vedi un pò come è e sistemi (Antonio, 40 anni, responsabile di reparto di un’azienda che si occupa di elettronica)."

6.3.5.1 Aggiustare

A questo punto, si concretizza l’incontro, fino ad ora solo teorico, tra il lavoratore (con le sue caratteristiche) e l’organizzazione (con le richieste che pone). Ecco perchè diventa un momento in cui: vedere, fare, aggiustare e sistemare; si tratta, quindi, di una fase molto dinamica:

“Vedi se è in grado di fare le cose, ma vedi anche come va, vedi come sta lui, come si sente, vedi come stai tu, come si sta insieme, come va la relazione” (Luigi, 34 anni, manager di un’azienda di materie plastiche).

6.5.3.2 Prendere le misure

E’ la fase in cui “prendere le misure” e valutare se quel che si era ipotizzato è realmente fattibile, oppure è necessario effettuare delle modifiche sia a livello personale (del lavoratore) che organizzative. La prima dimensione del periodo di prova, quindi, è legata alla capacità di portare a termine i compiti richiesti per come sono stati ipotizzati oppure se sono necessarie delle modifiche.

Inoltre, è anche l’occasione per analizzare l’esperienza che tutti i soggetti stanno vivendo. E’ un aspetto non legato tanto alla dimensione dei compiti da svolgere, ma più orientato al benessere di tutte le parti coinvolte.

Infine, il periodo di prova serve ad approfondire gli aspetti di conoscenza descritti in precedenza:

“Tutti i lavoratori sono diversi no, con tutti devi trovare la modalità di relazione migliore, sia che siano disabili che non, vale lo stesso principio. Che ne so, se un lavoratore è già emotivo di suo, e io mi relaziono in modo secco, magari lo riprendo, lo distruggo, perchè magari già lui si massacra più del dovuto. Un altro lavoratore, invece, ha bisogno di essere scosso in modo deciso, perchè lui è così, cioè, alla fine con ciascuno devi trovare la modalità corretta, la modalità migliore” (Luigi, 34 anni, manager di un’azienda di materie plastiche).

Conoscere il carattere e le modalità di relazione del lavoratore, può aiutare a stabilire una relazione positiva con lui. Alla base di questo ragionamento c’è la consapevolezza che tutte le persone sono tra loro diverse ed è necessario, per ciascuno, individuare le modalità di relazione migliori. Trovare

la modalità “migliore” di comunicazione, il canale diretto per ogni dipendente, indipendentemente dalla sua disabilità o meno, permette di costruire relazioni positive e “di capirsi”. Tutto questo, ovviamente, agevola sia il lavoratore che il datore di lavoro stesso e consente di fare emergere, a livello concreto e non solo teorico, l’unicità e la specificità di ciascun dipendente. Il periodo di prova, quindi, assolve a diverse funzioni (fig. 151):

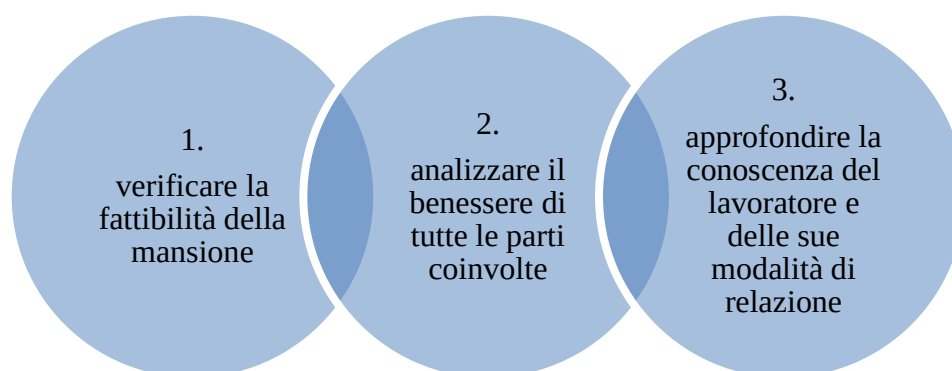


Figura 151- Funzioni del periodo di prova

Il periodo di prova è quello in cui inizia tutto il processo di accomodamento, ovvero l’insieme delle azioni messe in atto per “aggiustare” la presenza del lavoratore nell’organizzazione. Quando il lavoratore entra in azienda segue un percorso personalizzato, esattamente come individuale è quello degli altri lavoratori: ciascuno, infatti, viene considerato per la sua individualità e le sue potenzialità.

6.3.6 Il processo di accomodamento: la negoziazione

Quello che nasce tra datore di lavoro è un rapporto dinamico che continuamente si alimenta in un confronto reciproco e nel desiderio di voler trovare sempre delle strategie che favoriscano entrambi.

6.3.6.1 Accomodamenti pianificabili

La prima forma di cambiamento possibile è l'intervento sull'ambiente oppure sulla postazione:

"Penso che se ti arriva uno in carrozzina, devi adeguare il bagno, e poi devi avere gli ascensori, le rampe..deve riuscire a entrare, e può essere un costo troppo, un costo troppo alto per pensare che possa essere fatto, per uno solo che deve entrare" (Giorgio, 34 anni, titolare di un'azienda che lavora il legno).

Gli interventi per rendere accessibile l'ambiente sono l'elemento classico e più visibile; quello più immediatamente riconducibile all'ingresso in azienda di una persona disabile. E' anche l'aspetto più citato dall'opinione comune a proposito delle "barriere architettoniche" che impediscono la piena partecipazione dei disabili a qualsiasi contesto. I datori di lavoro, pur consapevoli della necessità di questi adattamenti, sono spesso spaventati dai costi che possono avere per l'organizzazione. Senza arrivare ai cambiamenti strutturali, possono essere introdotti aggiustamenti a livello della postazione:

“ Abbiamo modificato la sua posizione, spostata anche vicino al bagno, messa in un posto tranquillo, così può stare tranquillo, eh un posto che è più riparato” (Giorgio, 34 anni, titolare di un'azienda che lavora il legno).

Le modifiche a livello della postazione sono, solitamente, meno dispendiose e impegnative e possono coinvolgere solo lo spazio occupato dal lavoratore:

“Verifichi la luce, il rumore, quelle cose lì, serve uno spazio tranquillo, non rumoroso, in modo tale che sia tranquillo e lì vicino non ci sono pericoli, il pericolo è importante (Roberto, 34 anni, responsabile del personale di un'azienda di bottoni).

Può essere necessario verificare le condizioni dell'ambiente di lavoro, come ad esempio la rumorosità e la luminosità, la possibilità di interazione con altre persone, siano essi colleghi o clienti e la presenza di eventuali pericoli. Un'ultima possibilità consiste nell'analisi degli spostamenti che il lavoratore deve compiere, in modo da migliorare l'accessibilità degli spazi:

“Una cosa che abbiamo pensato, è quella di organizzare gli spostamenti e di raggrupparli, in modo che si sposti meno volte possibile, in modo che faccia meno fatica. Abbiamo spostato il parcheggio dei disabili, così almeno per lei è un pò più facile arrivare, è più comodo (Roberto, 34 anni, responsabile del personale di un'azienda di bottoni).

Inoltre, può essere utile verificare quali spostamenti il lavoratore deve effettuare per raggiungere la sua postazione e gli attraversamenti all'interno dell'azienda. Ad esempio possono essere considerati i tragitti dal parcheggio, quelli per raggiungere i bagni, la mensa o altri spazi comuni.

Le principali modifiche a livello della mansione possono essere così riassunte (fig. 152):

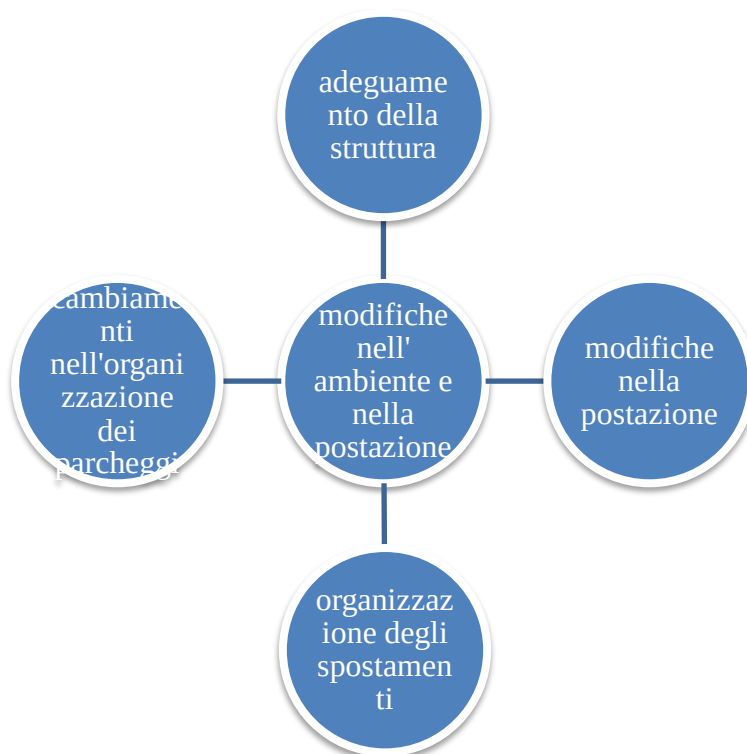


Figura 152- Accomodamenti nello spazio fisico e nella postazione

6.3.6.2 Accomodamenti in divenire

La maggior parte di questi “aggiustamenti”, abbiamo visto, non vengono definiti a priori ma, al contrario, vengono realizzati “in divenire” mano a mano che l’esperienza lavorativa procede:

“Mano a mano abbiamo visto che cosa poteva fare, da andare in posta, a preparare le cartelline per i clienti, piuttosto che mettere i francobolli sulle buste. Qualcosa ha cominciato a fargli vedere anche con le pratiche dei clienti al computer, sempre in modo graduale”. (Antonella, 36 anni, titolare di un’agenzia di assicurazione).

Questo significa che nulla è dato per scontato e c’è sempre la possibilità di far evolvere la situazione e ciò spinge i protagonisti a fare sempre meglio e a vedere riconosciuti i propri sforzi. La gradualità nella progettazione della mansione è un elemento significativo dentro l’esperienza dell’assunzione perché permette di sfruttare a pieno la potenzialità del lavoratore: il datore di lavoro che vede “utilizzata” al meglio la propria forza lavoro, e il lavoratore, che si realizza personalmente e professionalmente:

“E’ difficile lavorare serenamente quando sai che potresti fare molto di più, e invece ti chiedono meno di quel che potresti fare, se loro (i datori di lavoro) hanno presente questa cosa e vedono che

puoi fare di più, e te lo fanno fare, sei contento tu che ti senti valorizzato e sono contenti loro, perchè hanno un lavoratore che lavora di più. (Sara, 38 anni, centralinista)."

In questo modo, quindi, si giunge ad un pieno utilizzo delle potenzialità del lavoratore, e anche quest'ultimo è soddisfatto. Ciò è possibile attraverso una serie di accorgimenti, o accomodamenti, che devono essere però condivisi:

"Noi cerchiamo di stare dietro ai nostri lavoratori, a tutti i nostri lavoratori" (Luca, titolare di una agenzia di assicurazione, 35 anni).

Il datore di lavoro, innanzitutto, deve essere attento alle esigenze di tutti i suoi dipendenti, non solo quelli con disabilità. Una prima serie di strategie può riguardare le modalità di svolgimento della mansione e la sua organizzazione:

"Le attività sono pensate in modo ripetitivo, in modo che lei sappia sempre che cosa deve fare. Arriva la mattina, prepara lo spazio, sa che le cose sono negli armadi, le prende e le prepara. Poi sa che deve salire, che alle 10 deve essere tutto pronto e inizia a portare giù le ospiti. Prima quelle in carrozzina, poi quelle che vanno accompagnate a braccetto. Poi inizia l'attività e lei sa che deve farmi da assistente, ma non tiene lei l'attività. Alle 11.30 l'attività finisce e lei deve accompagnare le nonne di sopra. Questa volta io le accompagno fino all'ascensore, lei resta nell'ascensore e va su e giù perché così si stanca meno. Finito quello lei sa che può chiacchierare con le nonne fino all'ora del pranzo, loro vanno a mangiare e dopo che le ha accompagnate in sala da pranzo, lei va a casa". (Veronica, 32 anni, responsabile di una casa di cura).

La definizione di compiti fissi e la creazione di routine che si ripetono con la stessa sequenza, aiutano il lavoratore ad interiorizzare i compiti e sapere sempre quel che deve fare. Inoltre, ripetere frequentemente le stesse azioni, lo rende più sicuro, gli permette di essere più "sciolto" e di diventare sempre più rapido. Allo stesso tempo, però, permette anche all'azienda di avere il quadro delle diverse attività da svolgere e di poterle monitorare, verificando il rispetto dei tempi di realizzazione preventivati. Inoltre, è prevista la possibilità di introdurre dei supporti che possano aiutare il lavoratore a gestire la mansione e condurre a termine il compito richiesto nel migliore dei modi:

"Ci sono io nel mio ufficio, e posso gestirmi come voglio, ho l'elenco delle cose da fare, poi come decido di farle, l'importante è che al termine della giornata sia tutto fatto, in questo modo io posso gestirmi come meglio preferisco"(Sara, 32 anni, impiegata).

Quando la consegna è chiara, il lavoratore è libero di organizzarsi sul "come" portare a termine i compiti:

“Io so di dover fare tot, tot pezzi, i pezzi in una.. in una giornata, alla fine della giornata, alla fine devono essere pronti, perchè quelli sono.. sono i pezzi.. i pezzi di cui l’azienda ha bisogno, quelli che gli servono.. poi quando li faccio, quando farli, quello sta a me, io mi posso gestire, posso decidere quando e come, basta che siano fatti” (Luca, 23 anni, operaio).

Questo aspetto è particolarmente significativo per diversi motivi: da un lato rimanda alla fiducia che l’azienda ha nei confronti del lavoratore e della sua autonomia; dall’altro permette a lui di organizzarsi nel modo ritenuto ottimale e, quando sono presenti determinate patologie, questo elemento può giocare un’importanza decisiva, come raccontato da un lavoratore:

“ Io la mattina, la mattina vado, la mattina viaggio bene, faccio tutto quello che devo fare, il pomeriggio invece, cedo un pò, sono più stanco, faccio più fatica. Allora ne abbiamo parlato e ci siamo organizzati che alla fine io faccio tutto quello che devo fare, concentro la parte più difficile e faticosa la mattina, quando vado, e quella in cui faccio più fatica, il pomeriggio, che è meno, così funziona” (Oscar, 42 anni, impiegato).

Sempre legato al “come”, ci sono altri supporti utili per svolgere la mansione:

"Lui sa che inserendo un certo numero di polizza e facendo un certo percorso, arriva all’annullamento della polizza o alla sospensione, per cui a seconda che debba fare una o l’altra cosa, sospensione o annullamento, deve schiacciare sulla schermata quello che deve fare. Li abbiamo preparati insieme, così sai che lui li capisce e che gli servono e tu sei sicuro che sono giusti " (Luca, titolare di una agenzia di assicurazione, 35 anni).

Possono essere pensati, quindi, schemi di tipo cartaceo, che funzionano come una sorta di libretto delle istruzioni da utilizzare sia nella fase di apprendimento della nuova mansione che ogni qualvolta si presenti un dubbio e sia utile ripassare le procedure. Tutto questo, ovviamente, rassicura il dipendente e lo rende più tranquillo perché lo schema visivo permette di rafforzare l’apprendimento e riprendere i passaggi che non sono ancora stati interiorizzati. Lo schema, però, per poter essere funzionale, va “costruito insieme” in modo tale da accertarsi che la persona abbia a disposizione tutti i passaggi e, soprattutto, che siano comprensibili e lui possa interiorizzarli. Anche rivedere insieme i pezzi, è un’operazione di verifica e di apprendimento indispensabile a entrambi. In questo modo, il lavoratore rafforza la comprensione e verifica di aver capito, in modo tale da sentirsi sicuro. Per il datore di lavoro, invece, è occasione di verifica e momento per rivedere le procedure insieme e verificare la fattibilità e opportunità dei diversi passaggi.

Sempre a livello di supporti possibili per portare a termine la mansione, le attività possono essere scomposte in parti più semplici:

"Ci dividiamo il lavoro, lui fa la parte più semplice, quella che riesce a fare e permette di sgravare me che mi occupo di quella più complessa. In questo modo, io trovo il compito già fatto, e quindi posso lavorare più tranquilla, e lui nel frattempo lavora, ed è perfetto". (Luca, titolare di una agenzia di assicurazione, 35 anni).

In questo modo, il lavoratore riesce più facilmente a comprendere, e poi ad interiorizzare, le richieste che gli vengono poste. Inoltre, consente la suddivisione del lavoro tra diversi dipendenti: è una modalità particolarmente utile per sgravare i colleghi di lavori semplici che il loro collega può tranquillamente svolgere. Se il compito non viene scomposto, tutta la mansione non può essere svolta da lui, mentre al contrario, brevi operazioni sì.

Può capitare, talvolta, che le procedure tradizionali utilizzate per svolgere la mansione, non siano fattibili per i lavoratori disabili. Un esempio tipico, in questo senso, potrebbe essere la frase di cortesia quando ci si trova a rispondere al telefono:

"Ci siamo resi conto che quando doveva rispondere al telefono faceva fatica, con le parole si incartava e poi si nascondeva con la testa fino a quasi sotto il tavolo. A noi non interessava che lui ripettesse quello che dicevamo noi, l'importante era che lui riuscisse a rispondere in modo corretto da una parte e che si sentisse sicuro dall'altra, il resto non era importante. Allora abbiamo pensato insieme a lui a una nuova frase, in modo che lui dicesse tutto quello che serviva, ma nel modo che a lui faceva comodo. Abbiamo fatto insieme un po' di prove, poi abbiamo trovato la frase, lui l'ha imparata ed era tranquillo a rispondere, rispondeva bene, non si nascondeva più con la testa.. e noi eravamo soddisfatti" (Antonio, 40 anni, responsabile di reparto di un'azienda che si occupa di elettronica).

In questo caso, l'esperienza sul campo mostra una criticità nello svolgimento dei compiti; i datori di lavoro e i lavoratori, quindi, costruiscono insieme una nuova procedura che diventi, allo stesso tempo, naturale per il lavoratore ed efficace per l'azienda. Ciò che "si è sempre fatto" viene messo in discussione per provare a costruire delle modalità maggiormente funzionali. La naturalezza del gesto, poi, diventa da un lato l'indicatore della tranquillità del lavoratore e, dall'altro, conduce ad un rassicurante nuovo automatismo. Nella pianificazione e realizzazione dei compiti possono essere introdotte le seguenti modifiche (Fig. 153):

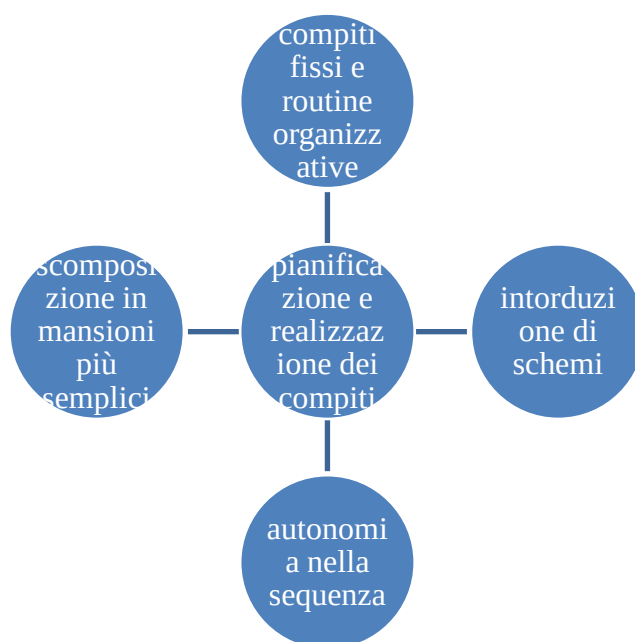


Figura 153-Accomodamenti per la gestione della mansione

Un' altra tipologia di supporto prevista è la presenza di una persona, solitamente un collega, che svolge la funzione di tutor e di sostegno del lavoratore disabile:

“E’ lei che lo segue, che fa un pò da tutor, (sorride) è la persona che spiega e che dice, che prova a far capire e che quando le cose non vanno come dovrebbero, si mangia il fegato. E’ il punto di riferimento sia per lui che per tutti i colleghi” (Luca, titolare di una agenzia di assicurazione, 35 anni).

E’ la persona che funge da riferimento, che incarna l’organizzazione e ne è l’intermediario principale. E’ la persona che dà le indicazioni e a cui potersi rivolgere in caso di bisogno; al tempo stesso, però, incarna le regole aziendali e il dovere di portare a termine i compiti. La presenza di questo tutor è importante perché, di fatto, ha il compito poi di verificare la positiva presenza del lavoratore nell’organizzazione. E’ lui che, insieme al dipendente stesso, verifica l’adeguatezza delle procedure o la necessità di introdurre dei cambiamenti. La necessità di dover modificare degli aspetti, non nasce spesso a priori, ma deriva dall’osservazione della realtà. Ecco perché è fondamentale la dimensione dell’imprevisto e la sua gestione. Ad esempio, durante l’attività lavorativa, può succedere che si verifichino degli inconvenienti, delle situazioni non preventivabili che il lavoratore deve affrontare e che possono condizionare la possibilità di portare a termine la mansione:

“ Doveva prendere la frutta e depositarla sui tavoli, quel giorno avevano appoggiato la cassa in un posto diverso, il corriere era diverso, lui non ha trovato la frutta ed è rimasto immobile, non si è più mosso. Allora abbiamo visto insieme quale era il problema, gli abbiamo spiegato che deve chiedere, deve provare a vedere da altre parti e poi chiedere se ha un problema, in modo che si possa risolvere (Daniela, 37 anni, responsabile della mensa).

I due aspetti che sembrano emergere come significativi sono da un lato cercare di aiutare il lavoratore ad identificare la “sua” risposta all’imprevisto, in modo che la possa interiorizzare e, dall’altra parte, invitarlo a chiedere aiuto, qualora non riesca ad affrontare la situazione da solo. Questo aspetto viene sottolineato anche dal lavoratore interessato:

“ Io sono.. sono arrivato, non.. non sapevo cosa fare.. mi sono, mi sono fermato.. non sapevo, non sapevo cosa fare.. poi è arrivata la mia capa, mi ha detto che devo provare, devo provare a guardare.. poi se non riesco, devo chiedere aiuto, così loro mi aiutano e si va avanti, non si può.. non si può stare fermi” (Rino, 22 anni, addetto al servizio mensa).

In questo caso, quindi, la funzione del tutor è quella di costruire insieme al lavoratore una procedura per far fronte al problema. Talvolta, questa nuova soluzione, può essere utile anche per gli altri colleghi:

" Abbiamo visto che quando caricavamo il carrello della mensa, i bicchieri li mettevamo sotto, e per lei era un po' un problema, perché faceva fatica. Allora abbiamo provato a mettere i bicchieri sopra e con grande nostra sorpresa abbiamo visto che avevamo beneficio anche noi" (Marina, 32 anni, responsabile della mensa della scuola).

In occasioni come queste, le procedure che vengono messe in discussione per agevolare il lavoratore disabile, ma le soluzioni identificate, poi, procurano un beneficio anche agli altri lavoratori. Partendo da un'esigenza del singolo, quindi, si costruiscono nuove possibilità anche per tutti gli altri. Questo passaggio risulta essere interessante perché permette di “problematizzare” delle prassi talvolta implicite che non sempre sono la soluzione ottimale. Talvolta, però, modificare le procedure esistenti non è sufficiente perché è invece necessario introdurre delle regole nuove, che possono riguardare solo il lavoratore o, anche in questo caso, coinvolgere i colleghi:

“Ci siamo accorti che, se parlava mentre lavorava, allora sbagliava, sbagliava di più, anche noi se parliamo sbagliamo, solo che noi magari sbagliamo una volta, lui se parla sbaglia dieci. Allora abbiamo deciso di darci questa regola, c'è un momento per parlare quando abbiamo finito, ma mentre si lavora, non si parla, non parla lui e non parliamo noi, e sbaglia molto meno. Poi certo, ogni tanto ci prova, allora noi gli ricordiamo la regola e gli diciamo che deve ricordarsi che c'è la regola” (Marina, 32 anni, responsabile della mensa della scuola).

La scelta viene effettuata insieme, il datore di lavoro coinvolge il lavoratore nel processo, facendolo diventare protagonista attivo:

“Mi, mi hanno detto che .. che c’era un problema, che se si parla quando si lavora, poi si sbaglia, allora abbiamo pensato, abbiamo deciso che facciamo una regola, che intanto che si la, lavora, non si parla. Dopo, quando si ha finito, quando si finisce di lavorare, allora si parla. Io, io ogni tanto, ogni tanto parlo, poi mi ricordo e .. e allora dico la regola che prima si lavora poi si parla e allora lo dico.. lo dico dopo (Rino, 22 anni, addetto in un servizio mensa).

La difficoltà viene discussa e, insieme, si trova la strategia per superarla; questa viene assunta da tutti i lavoratori, non solo dal lavoratore disabile. Un altro elemento determinante, in questa direzione, è la necessità di introdurre delle strategie per far fronte alle paure o alle fissazioni del lavoratore:

“Guai quando arriva al mattino controlla subito se qualcuno ha toccato qualcosa, quello è terribile, è terribile. Quando lei arriva e abbiamo dovuto toccare una pratica glielo diciamo “guarda Ale che abbiamo dovuto toccare, abbiamo dovuto prenderti una pratica” noi che la conosciamo da sempre, ma anche gli altri sanno come prenderla. Lei ad esempio ha il suo computer, non il suo, quello davanti a lei, che reputa suo, è a uso agenzia e lei va a cercare le cose, le abbiamo insegnato ad andare a cercare un determinato dato, e lei va, certo è che se qualcuno si siede la sente che sbuffa perché, fino a che c’è quella persona, lei non può accedere. E poi quando la persona si alza, allora lei va, prende e mette giù i piedini della tastiera, li mette a posto come deve essere e poi si siede. Abbiamo imparato che “Ale, guarda che ci serve un attimo il computer” „bisogna prevenire, si si .. guarda che lo uso “no no va bene” (Monica, 37 anni, titolare di un’agenzia di assicurazione).

Queste strategie di prevenzione, di per sè, rappresentano delle piccole accortezze, facilmente gestibili, ma che consentono di evitare, o di ridurre il più possibile, l’insorgere di un problema. Lo stesso meccanismo, poi, può essere utilizzato per la presenza di particolari abitudini:

“Quando esce la sera, è un disastro, è un disastro e noi ce ne accorgiamo, ci accorgiamo subito perchè è rallentato, perchè non connette e perchè passa il tempo a raccontarti quello che ha mangiato e che cosa ha fatto. In quel caso lo stoppiamo subito, gli diciamo che non deve uscire la sera, lo diciamo anche ridendo, però gli facciamo capire che c’è un momento per parlare e uno per lavorare, e se si lavora, si lavora, anche se si è usciti la sera prima (Daniela, 37 anni, direttrice di una mensa scolastica).

Conoscere questi aspetti è importante sempre in un’ottica preventiva, che anticipa l’insorgenza di eventuali difficoltà che poi potrebbero risultare difficilmente gestibili. Allo stesso modo, queste strategie possono essere utilizzate per gestire le paure o fobie dei lavoratori:

“ Io ho scoperto che lui ha paura, ad esempio, quando ci sono le prove anti-incendio, anche se sono simulazioni, lui si agita, si spaventa, e va in panico, io lo so, allora quando ci sono quelle circostanze, passo da lui prima, lo avverto, gli spiego, in modo tale che lui si tranquillizza, e siamo tranquilli anche noi” (Federico, 35 anni, responsabile del personale di una casa di cura).

In questo caso la “scoperta” riguarda delle paure che sono direttamente legate all’attività lavorativa, ma possono esserci anche circostanze non direttamente riconducibili al lavoro, che lo possono in qualche modo influenzare:

“ Noi sappiamo che lui ha paura del temporale, l’abbiamo visto che se c’è il temporale lui è spaventato, ha proprio paura, ha bisogno di essere tranquillizzato, assicurato, vedi, come adesso, adesso ho dovuto dirgli che non piove, altrimenti stava lì sulla porta, e stava lì senza uscire, bloccato, imbambolato, tu poi gli spieghi, lo rassicuri e poi lui va, hai visto, adesso è uscito” (Luisa, 35 anni, responsabile delle risorse umane di un’azienda di materie plastiche).

Infine, il tutor può fungere da mediatore tra il lavoratore e il contesto:

“Mi accorgo che qualche volta c’è proprio bisogno che spieghi cosa sta succedendo, spieghi perché certe cose, perché si può fare o non può fare, ma anche cosa sta accadendo lì intorno, magari tu non ci pensi che può servire, invece serve, serve” (Federico, 35 anni, responsabile del personale di una casa di cura).

L’ultimo elemento, quindi, è legato alla spiegazione: dei contesti, degli atteggiamenti, di ciò che sta succedendo. E’ un aspetto, dicono gli intervistati, che si rischia di dare per scontato mentre invece ha un ruolo rilevante per permettere al lavoratore di stare dentro il contesto.

Tutti questi elementi, che potrebbero essere considerati secondari, hanno invece un peso decisivo e rappresentano il proseguo di quel percorso di conoscenza intrapreso già il giorno del colloquio.

Un’ultima serie di accomodamenti, invece, è legata alla possibilità di introdurre delle strategie, a livello organizzativo, per armonizzare le esigenze del lavoratore e i suoi ritmi, con quelle dell’azienda:

"Alle 12.30 arrivano i bambini e hanno fame, arrivano e hanno diritto di mangiare, non interessa a loro che siamo tirate o che cosa è successo prima, loro devono mangiare e noi dobbiamo essere pronti" (Marina, 32 anni, responsabile della mensa della scuola).

L’arrivo dei bambini è il dato imprescindibile e, compito dell’organizzazione, è fare in modo che tutto sia pronto. Per poter fare questo è necessario “fare i conti con le risorse disponibili” e organizzarle al meglio. L’aspetto peculiare è la consapevolezza che l’organizzazione deve fare in

modo che i tempi dei fornitori, o dei clienti, vengano rispettati. Allo stesso tempo, però, è necessario tenere in considerazione le esigenze della persona, che non sempre riesce ad avere lo stesso ritmo dei colleghi. Per poter unire queste due esigenze, i datori di lavoro introducono diverse strategie:

"Quando si tratta di accompagnare gli ospiti dalle loro stanze alla palestra, è chiaro che lei ci mette un po' di più rispetto a quando lo faccio io, allora basta farla partire un attimo prima, in modo che quando è il momento, è tutto a posto".

Una possibilità, quindi, è quella di “portarsi avanti”, in modo che le richieste incontrino i tempi del lavoratore. L'attenzione, in questo caso, non è su un tempo standard, o su quello che possono realizzare i colleghi, ma la tempistica viene calcolata sulle possibilità effettive del dipendente. Il medesimo principio può essere utilizzato nella programmazione delle scadenze:

"Ad esempio se c'è un lavoro che bisogna consegnare dopodomani, di cominciare due giorni prima. Bisogna partire con un po' di anticipo chiaramente a farglieli preparare perché non è che se è un lavoro che magari, ci mettiamo lì in due, o si mette lì lei (la collega) che in mezzora lo fa, lui magari ci mette qualche giorno" (Monica, 37 anni, titolare di un'agenzia di assicurazione).

Se le possibilità sono conosciute e sono chiare, diventa più facile riorganizzare il lavoro in modo da favorire il lavoratore senza recare danno all'azienda.

Una seconda possibilità, invece, di affiancare al lavoratore disabile un collega, anche solo per brevi momenti:

"Sappiamo che se le cose devono partire quel giorno, al massimo la mattina dopo, ci mettiamo lì tutti e tre e facciamo le cose insieme, ci diamo un colpo di mano" (Luca, titolare di una agenzia di assicurazione, 35 anni)."

Ci sono circostanze in cui, per via della tipologia di lavoro o di una situazione di emergenza, la strategia descritta in precedenza non è praticabile. In quel caso, anche se non è normalmente prevista, può essere ipotizzata la presenza di un supporto, per lavorare insieme agli stessi compiti.

Soprattutto nelle situazioni più urgenti, infatti, può essere utile per brevi tempi, “unire le forze” in modo tale da rendere più rapide le consegne. L'ultimo elemento di accomodamento, infine, è la necessità di trovare un punto di incontro tra bisogni diversi:

"Lui ha diritto a tre giorni in più al mese per via dell'invalidità, è giusto, noi però abbiamo un problema sulla fine del mese, perché se lui sta a casa alla fine del mese, con le cose da chiudere, è

un problema, allora abbiamo parlato e abbiamo definito insieme questa cosa, che lui sta a casa quando vuole, noi ci organizziamo e facciamo fronte senza problemi a questa cosa e lui però non sta a casa proprio quei tre giorni lì che per noi è un problema, noi ci veniamo incontro (Antonio, 40 anni, responsabile di reparto di un'azienda che si occupa di elettronica)

Quella che viene messa in atto, in questo caso, è una sorta di negoziazione che porta poi alla soddisfazione di entrambi i componenti, e può essere riassunta con l'espressione "venirsi incontro". Questo meccanismo può essere attuato anche durante lo svolgimento dell'attività lavorativa stessa:

" Ci sono dei giorni che sono più stanca, che faccio fatica, e io non riesco ad alzare le sedie della mensa, allora non lo faccio, e lo fanno le altre, però il giorno dopo, se sto bene, sono io la prima che si mette al lavandino, a fare la cosa più faticosa" (Giuly, 23 anni, addetta alla mensa).

Lo stesso racconto viene confermato anche dal datore di lavoro:

"Ci sono passata io prima di lei, lo so cosa vuol dire, conosco la fatica che si fa, allora se un giorno non se la sente, non c'è nessun problema, ognuno per quel che può fa, l'importante è riuscire a fare insieme, poi il giorno che sta bene, è lei la prima che si propone e che fa (Daniela, 37 anni, responsabile del servizio mensa).

Si tratta della negoziazione dell'equilibrio che viene costantemente ricalibrato in modo da "far funzionare le cose" rispettando le esigenze di ciascuno. Alla base di tutto, chiaramente, c'è la fiducia nel fatto che ogni parte coinvolta ha la volontà di fare il più possibile, considerate le capacità di ciascuno.

Quest'ultima serie di strategie, quindi, viene attuata più a livello organizzativo e conduce all'incontro tra le caratteristiche del lavoratore e quelle dell'organizzazione (Fig. 154):



Figura 154 Modifiche nelle strategie organizzative

Queste differenti strategie di accomodamento vengono introdotte grazie ad un processo di mediazione e negoziazione che coinvolge sia l'organizzazione che il dipendente.

A seconda delle scelte effettuate, gli esiti saranno differenti, come mostrato nel capitolo seguente.

CAPITOLO 7: GLI ESITI DEI PERCORSI DI ASSUNZIONE NELL'OPINIONE DEI DATORI DI LAVORO E DEI LAVORATORI DISABILI

Dall'analisi delle interviste emerge un quadro caratterizzato da tre possibili percorsi che possono essere riassunti nello schema seguente (Fig. 155):

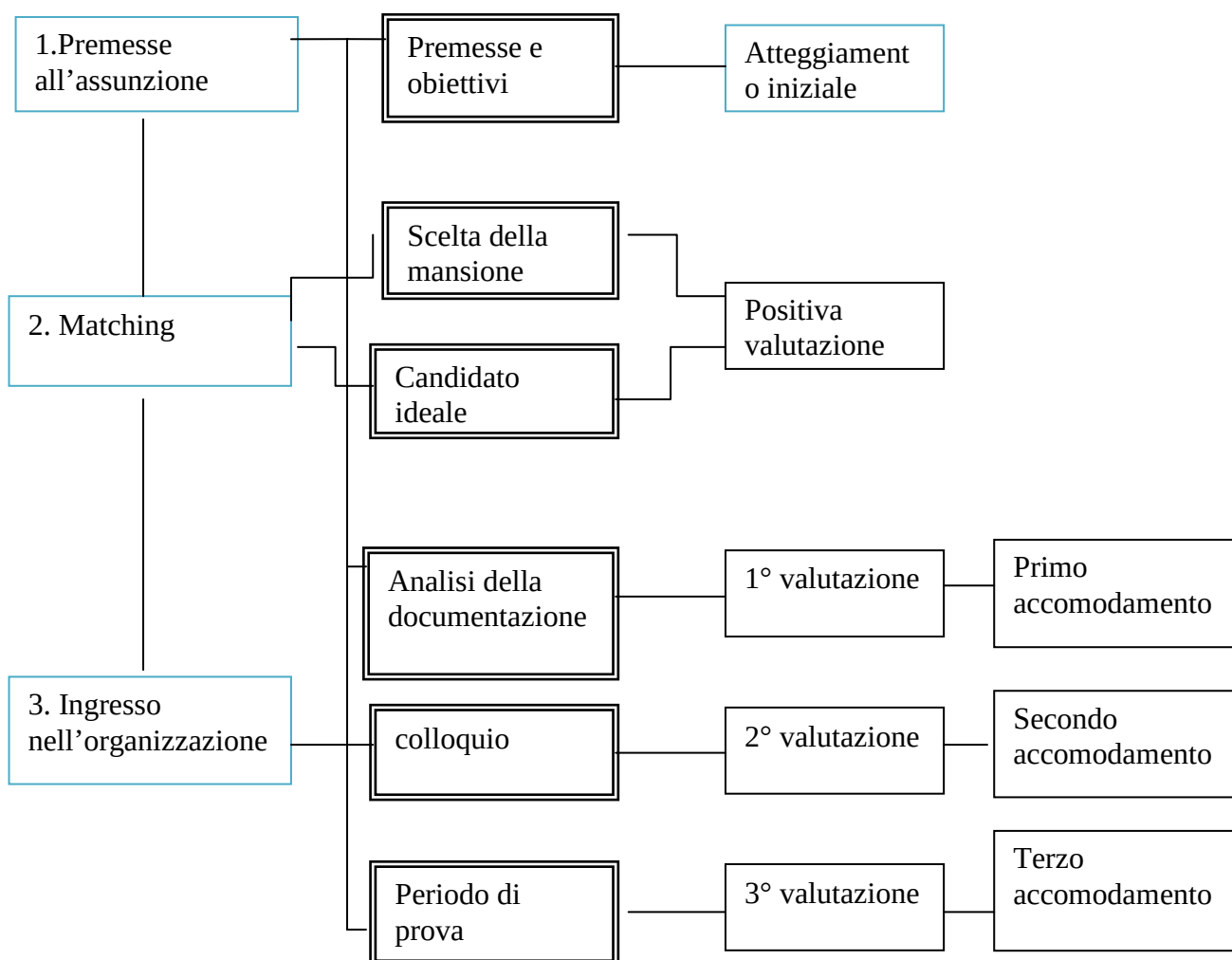


Figura 155- Il percorso di assunzione nell'ottica degli intervistati

I passaggi si ripetono, quel che rende differente l'esito dei percorsi sono le modalità con cui vengono compiute le valutazioni. In particolare assumono un ruolo decisivo:

- *l'atteggiamento iniziale verso la normativa*: il percorso può essere intrapreso per proteggersi e tutelarsi (i primi due casi) oppure con l'intenzione di cogliere un'opportunità di crescita sia per il lavoratore che per l'azienda;
- *la rappresentazione del candidato ideale*: le aziende possono avere già in mente la tipologia di lavoratore da selezionare (con una patologia e delle caratteristiche definite) che è considerato l'unico possibile per la loro organizzazione;
- *l'identificazione della mansione*: può esistere una posizione destinata alle persone disabili oppure l'azienda può compiere un'analisi per identificare un reale bisogno da coprire con la nuova assunzione. Inoltre, il compito può essere definito una volta per tutte, oppure modificato durante l'esperienza;
- *la valutazione del candidato*: la persona disabile può essere valutata per i suoi limiti (per ciò che non sa fare) oppure per le sue opportunità (e potenzialità future);
- *la possibilità degli accomodamenti*: i cambiamenti nell'organizzazione possono essere visti come aiuto per tutti i dipendenti, oppure essere considerati eccezioni che è meglio evitare. Tale percorso di negoziazione può essere compiuto in diversi momenti dell'esperienza.

A seconda degli orientamenti decisi dall'azienda, il percorso di assunzione conduce a tre differenti esiti, che saranno presentati in questo capitolo:

- *percorso uno*: l'esilio;
- *percorso due*: il livellamento;
- *percorso tre*: l'inclusione.

I principali elementi che prenderemo in considerazione sono:

- la posizione che il dipendente assume nell'organizzazione;
- lo status che assume il lavoratore disabile;
- la sua possibilità di appartenere all'organizzazione
- il ruolo del datore di lavoro;
- il ruolo dei colleghi.

Da questa analisi, poi, è possibile far emergere anche quale è il rapporto che si instaura tra l'individuo e l'organizzazione e che quindi determina la sua permanenza e la prosecuzione dell'esperienza.

7.1. Esito del primo processo di assunzione: l'esilio

Quando i datori di lavoro hanno verificato questo aspetto, hanno cioè la sicurezza che il lavoratore non ha creato problemi all'azienda, allora l'inserimento avviene in modo automatico, praticamente scontato:

“ Ha fatto il periodo di prova, hai visto che non creava problemi con i colleghi e allora cosa fai, allora lo tieni.” (Anna, 40 anni, responsabile delle risorse umane di un'azienda di guarnizioni).

Nella misura in cui si è appurato che non ci sono problemi e che il lavoratore risponde all'ideale che ci si era prefissati, l'inserimento avviene in modo meccanico. Anche la scelta di assumere questo nuovo dipendente, come tutto il processo di selezione, avviene in modo sostanzialmente passivo per l'azienda. A rafforzare questa decisione ci sono due elementi legati alla sfera emozionale del datore di lavoro:

“Perchè poi il disabile è come un boomerang, ti torna indietro, piuttosto che rischiare che poi non sai che cosa ti capita, ti conviene tenere quello che hai e non rischiare, ti accontenti che è meglio”. (Filippo, 33 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

Emerge come la paura di cominciare un nuovo percorso di assunzione con un candidato che sia meno capace di quello che hanno appena scelto di non confermare spinga i datori di lavoro a non rischiare:

“C'è sempre la prova però se ne mandi via una durante la prova, te ne mandano un'altra e un'altra ancora” (Armando, 58 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

Un altro elemento, invece, è più legato alla sfera emotiva:

“con i lavoratori normali dici ok, arrivederci. Mi avevi detto che certe cose le sapevi fare, non le sai fare e allora cosa stai qua a fare, finisce lì, con questi qui non puoi perché è evidente che non si può è un po' più difficile” (Alfredo, 55 anni, responsabile del personale di un'azienda chimica).

L'aspetto umano diventa in questi casi determinante:

“si ma umanamente non lo fai, anche perché poi alle volte lo vorresti fare, poi magari finisci peggio” (Giorgio, 34 anni, titolare di un’azienda che lavora il legno).

Il fattore emotivo funziona come una sorta di deterrente; i datori di lavoro rinunciano a portare a termine qualche cosa che vorrebbero fare (non confermare il lavoratore) e questa mancata scelta porta come conseguenza l’assunzione. Quindi, in pratica, avviene in base ad una “mancata azione”.

L’inserimento automatico, quindi, avviene in base a differenti condizioni (fig. 156):

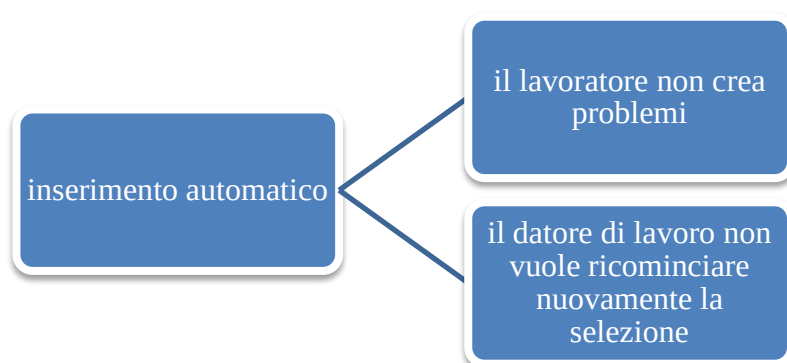


Figura 156- L'inserimento automatico

Quando il lavoratore viene assunto, entra in azienda e assume lo spazio predisposto per lui, senza possibilità di modificare la sua situazione in futuro:

“Ce l’hai scritto in fronte, categoria protetta sei e categoria protetta rimani. Li vedi anche solo entrando in azienda che ci sono come dei piccoli ghetti, delle gabbie, separati, si vede e a volte onestamente fa un pò pena.” (Francesca, 29 anni, responsabile delle risorse umane di un’azienda grafica).

Il percorso è già stabilito e la posizione che ricopre è statica, definita una volta per tutte, senza possibilità di appello. Il contenitore, la gabbia, è impermeabile e oltre che isolare, funge anche come elemento che rafforza continuamente e rende evidente la diversità.

I lavoratori disabili occupano l’ultimo gradino dell’organizzazione, accettano questa condizione di diversità e si uniformano al ruolo proposto, senza creare problemi.

7.1.1 Il trattamento riservato al lavoratore in azienda: l’ospite

Il lavoratore viene considerato come ospite dell'azienda, tutto il processo parte dalla convinzione che sia bisognoso di una sorta di protezione e, questo, giustifica il trattamento che riceve, diverso da quello di tutti gli altri colleghi:

“Per noi è come se fosse la nostra bambina in più, la coccoliamo come se fosse una bambina, sbagliamo? E cosa vuoi fare, quello che fa fa, e va bene, il resto lo facciamo noi, al resto ci pensiamo noi.” (Erika, 41 anni, responsabile di una scuola materna).

Proprio questa diversità, riconosciuta e assodata, viene legittimata dall'organizzazione attraverso una serie di vantaggi, di privilegi, frutto della sua condizione. In pratica, l'etichetta di categoria protetta, da un lato giustifica l'atteggiamento e, dall'altro, determina il coinvolgimento del lavoratore nelle decisioni e la sua possibilità di ottenere degli avanzamenti di carriera:

7.1.1.1 Coinvolgimento nelle decisioni

Il lavoratore disabile prosegue il suo percorso “parallelo” all'interno dell'azienda, il coinvolgimento nelle decisioni è pressoché assente a causa della separazione creata nell'organizzazione e della staticità del suo ruolo. , visto che lavoratore e azienda mantengono la loro posizione distinta, separata e statica. Di fatto, quindi, non avviene una “contaminazione” tra le decisioni che riguardano il lavoratore disabile e quelle che coinvolgono la restante parte dell'organizzazione. Inoltre, il fatto che tutto sia predisposto, all'interno del recinto, limita già in partenza la necessità di dover prendere delle decisioni.

7.1.1.2 Accesso alle occasioni di formazione e avanzamento di carriera

esattamente come per la formazione, anche le possibilità di ottenere avanzamenti di carriera sono pressoché insistenti sia a causa della staticità che della marginalità del ruolo ricoperto. In questo senso, infatti, non è presente alcun tipo di investimento da parte dell'azienda. Un dipendente che è al margine dell'organizzazione ha possibilità minime, per non dire nulla, di essere selezionato per ricoprire posizioni più prestigiose.

7.1.2 Lo status che il dipendente assume: il diverso

Tutto il percorso di assunzione ruota attorno alla definizione del lavoratore come diverso rispetto agli altri e la sua permanenza in azienda è vincolata alla sua scelta di aderire a questa condizione e ad immedesimarsi nel ruolo.

7.1.2.1 Il gruppo dei disabili

Inoltre, la scelta di selezionare candidati con la stessa tipologia di disabilità porta ad avere in azienda dei lavoratori “replicanti”, “in serie”, tutti adibiti allo stesso compito:

“il problema è che poi ci sono delle volte che quell’articolo lì che fanno, non ti serve, ci sono certi periodi dell’anno che non ti serve, e allora cosa gli fai fare, gli puoi far fare le pulizie, una volta, si possono portare avanti, e poi cosa? Non sai più che cosa fagli fare, e non è giusto che non lavorino, però tu non sai cosa far fare, e non è solo uno, ma sono tutti. (Giovanni, 30 anni, responsabile di un’azienda alimentare) ”

Si crea una sorta di piccolo gruppo, dentro il gruppo dell’organizzazione, che condivide le stesse caratteristiche generali e che è diverso dagli altri. Questa scelta ha anche poi un impatto sul lavoro e sulla sua utilità; tutti svolgono lo stesso compito che, per di più, è stato pensato senza averne verificato la reale necessità per l’organizzazione. Si verifica una sorta di doppio handicap anche per l’azienda che viene ricondotto alla tipologia di disabilità di cui il lavoratore è portatore ma in realtà è frutto delle scelte compiute.

7.1.2.2 Un lavoro marginale

Il trattamento, ovviamente, influenza l’opinione che il lavoratore ha di se stesso:

“Anche loro lo sanno, alla fine, vedono che cosa chiedi loro, e questo li porta a non investire. Se tu non investi su di loro, loro sono incentivati ad adeguarsi, a fare sempre meno. Anche loro sentono che valore dai.” Giorgio, 56 anni, responsabile di una azienda di bigiotteria).

Nei datori di lavoro, quindi, è presente la consapevolezza che questo atteggiamento finisce poi per determinare delle reazioni, solitamente di accettazione passiva. Questo aspetto è palese confermato anche nei racconti dei lavoratori che scelgono, solitamente, di adeguarsi:

“ Se ti lasciano fare, come a me, mi lasciano fare tutto quello che voglio, il capo mi dice che posso sdraiarmi e riposarmi quando sono in magazzino, e magari ho caldo, allora io ne approfitto e mi sdraio, mi riposo, e non mi alzo più. Perché mi dovrei alzare, sono loro a dirmi che posso stare seduto, sono loro a dirmi che posso anche non lavorare, allora a me chi me lo fa fare, mi sdraio, mi riposo e non mi alzo più”. (Andrea, 31 anni, magazziniere).

In questa circostanza il lavoratore dichiara apertamente che il trattamento che riceve lo porta a comportarsi "da categoria protetta", esattamente come richiesto dall'ambiente lavorativo. Le aspettative, in questo caso, come delle prospettive che si auto-avverano, vengono confermate. In

altre parole, sembra abbastanza scontato che le aziende che si aspettano un lavoratore a mezzo servizio, probabilmente lo otterranno.

Quindi, riassumendo, è possibile proporre una sorta di fotografia della situazione del lavoratore disabile nell'organizzazione (fig. 157):

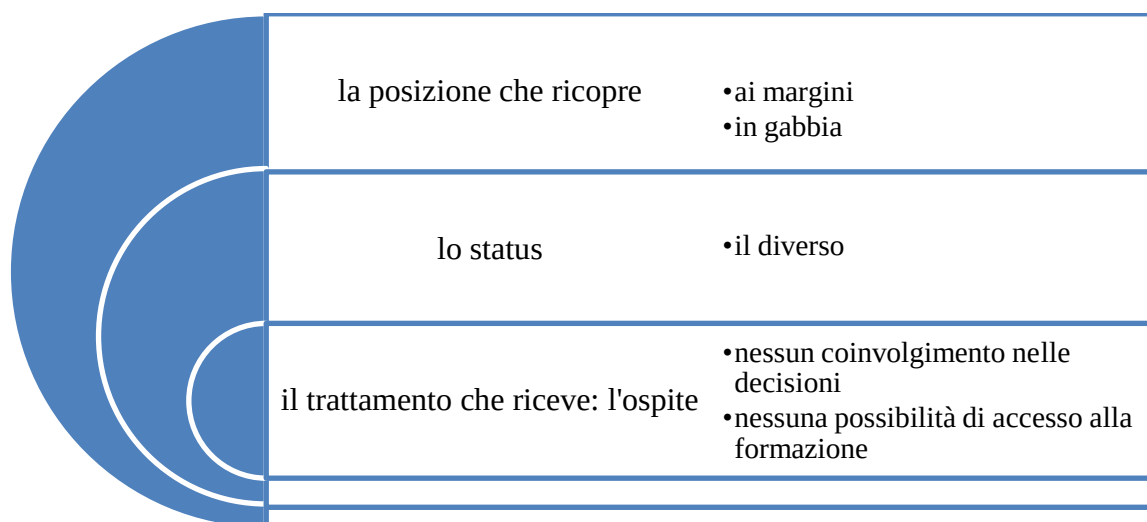


Figura 157- Il percorso del lavoratore in azienda

Tutti questi elementi, ovviamente, condizionano poi le possibilità del lavoratore di diventare parte dell'organizzazione.

7.1.3 L'esclusione dall'azienda

“ Ci sono i nostri, e poi ci sono loro, questi qua. I nostri a volte sono lazzaroni, ci fanno arrabbiare perchè non onorano il lavoro, potrebbero ma non ripagano l'opportunità dell'azienda, l'occasione che l'azienda offre loro. Loro, invece, tante volte hanno più motivazione perchè devono dimostrare che riescono, quelli che potrebbero fare e non fanno, che mancano e neanche avvertono, sono delle persone a posto mentalmente e fisicamente, che sprecano l'opportunità che l'azienda offre loro, che snobbano un posto di lavoro e fanno arrabbiare perché potrebbero dare e impegnarsi e invece non lo fanno, non avvisano, danno dimostrazione di scarso interesse.” (Marta, 44 anni, responsabile di un'azienda meccanica).

7.1.3.1 I nostri e questi qua

“I nostri e questi qua”: in azienda è presente un gruppo di lavoratori che, in modo legittimo e riconosciuto, viene considerato e trattato in modo diverso dagli altri. Mentre il primo termine rimanda ad un forte senso di appartenenza (nostri) il secondo sembra assumere un tono piuttosto

dispregiativo (questi qua). Emerge chiaramente la distinzione tra chi è dentro e chi invece rimane fuori dall'organizzazione. E' la seconda volta che viene introdotta questa distinzione, la prima era a proposito della presenza dei servizi. Anche in quel caso c'era un noi (l'azienda) unito ad un loro.

Nell'organizzazione, quindi, sono presenti due gruppi contrapposti (fig. 158):

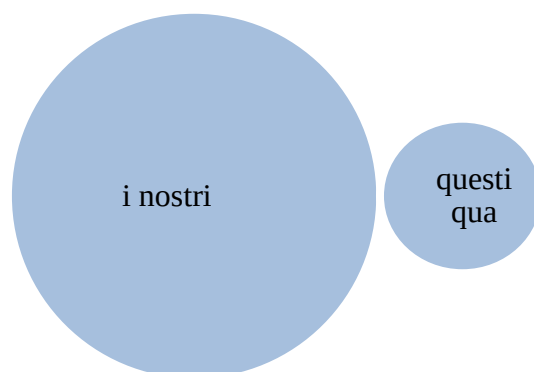


Figura 158-I nostri e questi qua: l'appartenenza all'azienda

7.1.3.2 Loro, quelli disabili

"Loro", i lavoratori appartenenti alle categorie protette, vengono rappresentati come:

"loro, loro sono quelli che iniziano a lavorare e non si fermano più più e sono tra i migliori elementi dell'organizzazione. (Giorgio, 56 anni, responsabile di una azienda di bigiotteria).

A dispetto di questo "loro", che esprime freddezza, la presentazione che viene fatta dei lavoratori, è molto positiva:

"Loro sono quelli sempre disponibili, anche se sono a casa e li chiami loro arrivano, sono quelli che non dicono mai di no. Sono quelli che hanno una marcia in più, che sono più motivati perché devono dimostrare a sé e agli altri che ce la fanno" (Gabriele, 51 anni, responsabile di un'azienda chimica).

Di questi lavori viene apprezzata la disponibilità e la grande motivazione verso il lavoro che serve, tra l'altro, a dimostrare a se stessi e agli altri la propria abilità:

"Sono quelli che lavorano e che quel lavoro lo prendono sul serio, tanto che a volte ti trovi a dire mamma mia, se fossero tutti così." (Elisa, 49 anni, responsabile delle risorse umane di un'azienda di distribuzione).

Inoltre, hanno rispetto per il lavoro che viene preso seriamente, tanto che, qualche intervistato, arriva a dichiarare: *"mamma mia se fossero tutti così"*. Una distinzione, quella tra noi e loro, che

non è sempre sinonimo di “buoni” e “cattivi”, anzi talvolta loro, i disabili, vengono elogiati perché caratterizzati da qualità che li distinguono, in positivo, dai colleghi. Si tratta di aspetti che cozzano con la visione di disabilità dominante, ma anche con tutto l’impianto di protezione che viene costruito attorno a loro.

7.1.4 Il datore di lavoro: l'imprimatur

Il datore di lavoro determina il percorso che il lavoratore avrà in azienda; attraverso questa scelta “scrive” il destino lavorativo del nuovo dipendente :

“ l'imprimatur del datore di lavoro è decisiva, sia per quel che pensi tu del lavoro che ti viene chiesto di fare, che per come si comportano i colleghi, non ce n'è, non puoi prescindere dal datore di lavoro. Se lui ritiene il tuo lavoro importante, allora anche gli altri ti rispettano, e lui è anche il garante che del fatto che tu vieni trattato con rispetto, anche dagli altri colleghi, se invece anche lui non ti tratta con rispetto, gli altri si sentono legittimati a trattarti male e a farti saltare appena c'è un problema, perchè poi appena c'è un problema, la prima persona che bisogna eliminare, perchè serve meno è il disabile.” (Francesca, 40 anni, impiegata).

7.1.4.1 Sancisce lo status di disabile

Quindi, oltre a definire il destino del lavoratore disabile, stabilisce anche la linea di indirizzo dell'azienda nei confronti della disabilità. L'attribuzione del ruolo al lavoratore, la sua collocazione in uno spazio anche fisico separato da quello degli altri dipendenti, legittima i cosiddetti vantaggi per i lavoratori disabili. Sono i datori di lavoro, in pratica, che determinano l'immagine di disabilità a cui i neo assunti si devono adeguare per poter rimanere nell'organizzazione.

7.1.4.2 Definisce le linee guida dell'azienda

Il ruolo del datore di lavoro, quindi, è essenziale per determinare l'indirizzo delle politiche aziendali (fig. 159):



Figura 160- Ruolo del datore di lavoro

Il datore di lavoro, quindi, offre le linee di indirizzo a cui tutti gli altri dipendenti si devono uniformare.

7.1.5 I colleghi: rispettare l'ordine

Una volta che il quadro è stato definito dal datore di lavoro, ai colleghi non resta che adeguarsi:

“Quello che si può fare è quello, loro lo sanno, lo vedono e accettano che la persona possa stare lì anche senza fare niente, perchè sanno che è così.” (Gabriele, 51 anni, responsabile di un’azienda chimica)

.

7.1.5.1 Accettano l'immagine di disabilità proposta

I dipendenti vedono e conoscono la situazione e accettano quell'immagine di disabilità che viene presentata e, di conseguenza, accettano che il lavoratore possa ricevere un trattamento diverso. E' chiaro, però, che questa sorta di forzatura emerge soprattutto nei momenti più strutturati e informali:

“Con i miei colleghi, loro a a me non mi chiamano, non mi dicono niente, niente, loro, i colleghi faccio fatica, loro vanno a bere il caffè, dicono niente, mi lasciano da solo, il capo non dice niente neanche, io resto da solo, divento nervoso, mi arrabbio e poi non vado, preferisco stare da solo se poi loro non mi vogliono, e il capo poi che non dice niente, preferisco chiudermi in me stesso, e stare da solo.” (Luca, 22 anni, operaio).

7.1.5.2 Escludono il lavoratore dalle attività informali

Se accettare l'imposizione può essere tollerato durante il tempo lavorativo, risulta più difficile mostrare la stessa disponibilità nei momenti di pausa, o comunque quando il contatto non è strettamente indispensabile e obbligatorio. Questo è il maggior indicatore della mancata partecipazione del lavoratore alla vita dell'azienda. La sua posizione, un po' sul confine, può diventare particolarmente critica nei momenti di difficoltà:

“ Eravamo in un periodo particolare di crisi, e serpeggiava già l'idea di lasciare a casa qualcuno, e subito a dire che i lavoratori disabili sono i primi che dovrebbero saltare. Il mio datore di lavoro, invece, ha detto che il lavoratore disabile lavora come gli altri, e allora non era giusto che fossero i primi a saltare. Questo è stato un messaggio chiaro e gli altri lavoratori si sono adeguati, nessuno ha detto niente” (Roberta, 37 anni, commessa).

Fino a che non ci sono problemi, la presenza di un lavoratore disabile può essere tollerata, ma quando le criticità aumentano, la logica può essere quella di escludere il più debole. E' un meccanismo abbastanza diffuso nel senso comune e porta ad eliminare il più debole nella misura in cui si instaura una lotta per la sopravvivenza. E' in momenti come questi che è il datori di lavoro a giocare un ruolo determinante che può, come in questo caso, invertire la tendenza.

7.1.6 Il rapporto tra lavoratore e azienda

Il successo dell'esperienza è legato all'assenza di problemi:

“L'esperienza direi che è positiva, noi tutti quelli che abbiamo avuto fino ad esso non ci hanno dato mai problemi” (Elisa, 49 anni, responsabile delle risorse umane di un'azienda di distribuzione).

7.1.6.1 Offrire un posto in cambio dell'accettazione del ruolo di diverso

Per valutare positivamente l'esperienza, quindi, è sufficiente che il nuovo assunto non crei problemi nell'organizzazione; non è prevista alcuna possibilità di trarre un vantaggio da quell'assunzione. Quello che si sviluppa è una sorta di tacito accordo che prevede le seguenti condizioni: l'azienda trattiene il lavoratore al suo interno a patto che questo accetti il suo ruolo di “diverso”:

“ Tu gli offri un posto, una posizione che lui accetta, adeguandosi. Non è sempre facile accettare, noi siamo stati fortunati perchè tutto sommato abbiamo trovato persone che hanno accettato anche questo, perchè è vero, tu non sai quali sono le possibilità del lavoratore, magari lui poteva fare altre cose, e lui lo sa .. ma tu gli proponi questo. Lui lo sa che con quel lavoro tu non investi in lui, e tu con quel lavoro lo confermi, gli ricordi continuamente che lui è una categoria protetta, per lui

anche la motivazione viene meno.. per cui può essere normale che po anche lui non investa nel suo lavoro, perchè sei tu che per primo non hai investito. ” (Francesca, 29 anni, responsabile delle risorse umane di un’azienda grafica).

Il rapporto, è evidente, si basa su una sopportazione reciproca e una conoscenza di tipo superficiale, improntata più sull’evitare di darsi fastidio, più sulla volontà di conoscersi (fig. 161):

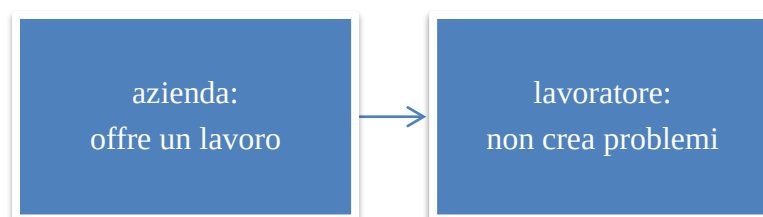


Figura 161- Patto tra lavoratore e azienda

7.6.1.2 Rapporto basato sul rispetto dei ruoli

La relazione rimane ancorata alle rappresentazioni legate ai ruoli: di fatto, il datore di lavoro offre *un* lavoro che il lavoratore accetta; il primo chiede dei compiti e vigila sul fatto che il secondo li esegua, ognuno senza invadere i tempi e gli spazi dell’altro.

L’azienda, in questo primo percorso, è disposta ad assumere un lavoratore disabile a patto che, quest’ultimo, non crei problemi all’azienda. In questo modo, l’obiettivo di proteggersi, di fare in modo che il nuovo arrivato non crei disagi all’organizzazione, viene raggiunto.

7.2 Esito del secondo percorso: il livellamento

Al termine del periodo di prova, il tutor, ovvero la figura che ha seguito il lavoratore nel suo percorso e gli ha insegnato la mansione, come se fosse un “esperto di laboratorio”, verifica il grado di integrazione nelle dinamiche dell’organizzazione:

“Ed è il mio tutor in negozio a dirmi se la persona vale o non vale. E’ una persona responsabile del negozio, è la persona con cui il disabile andrà poi a lavorare è la persona che capisce se il disabile si integra o non si integra nell’ambiente lavorativo. Niente di più (Filippo, 33 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).”

Questo meccanismo che prevede l'inserimento di una figura diversa dal datore di lavoro ma a stretto contatto con il dipendente, emerge anche in altre situazioni, quando la struttura aziendale è costruita in modo decentrato. I tutor, comunque, sono consapevoli del ruolo che rivestono:

“Hanno chiesto a me, perchè alla fine sono io a contatto con il lavoratore e sono io che riesco a dire se la persona va bene oppure no. Quindi i capi hanno chiamato dalla direzione e hanno chiesto a me che cosa fare, mi hanno detto che se a me andava bene, allora anche per loro andava bene, così l'abbiamo presa” (Antonio, 40 anni, responsabile di reparto di un'azienda che si occupa di elettronica).

Il principale motivo che determina l'assunzione è quindi la capacità del lavoratore di incontrare le esigenze dell'azienda. Talvolta, però, ci sono anche altre ragioni che convincono i datori di lavoro:

“Perchè poi il disabile è come un boomerang, ti torna indietro, piuttosto che rischiare che poi non sai che cosa ti capita, ti conviene tenere quello che hai e non rischiare, ti accontenti che è meglio”. (Filippo, 33 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

Il periodo di prova rimane, ma talvolta pare assumere più una connotazione astratta, che non di reale utilità per le organizzazioni:

C'è sempre la prova però se ne mandi via una durante la prova, te ne mandano un'altra e un'altra ancora. (Armando, 58 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

Come emerso anche in precedenza, la paura di dover ricominciare nuovamente il processo, con un dispendio di tempo ulteriore, e nessuna certezza degli esiti. Infine, sembra essere presente anche una componente emotiva:

“con i lavoratori normali dici ok, arrivederci. Mi avevi detto che certe cose le sapevi fare, non le sai fare e allora cosa stai qua a fare, finisce lì, con questi qui non puoi perché è evidente che non si può è un po' più difficile” (Alfredo, 55 anni, responsabile del personale di un'azienda chimica).

E' più difficile, in sostanza, licenziare un candidato disabile anche quando non ha le competenze ritenute minime per rimanere nell'organizzazione. L'aspetto emotivo, diventa quindi determinante:

“sì ma umanamente non lo fai, anche perché poi alle volte lo vorresti fare, poi magari finisci peggio” (Giorgio, 34 anni, titolare di un'azienda che lavora il legno).

Gli elementi, quindi, che possono favorire la conferma del lavoratore disabile sono raggruppabili in diverse grandi categorie (fig. 162):

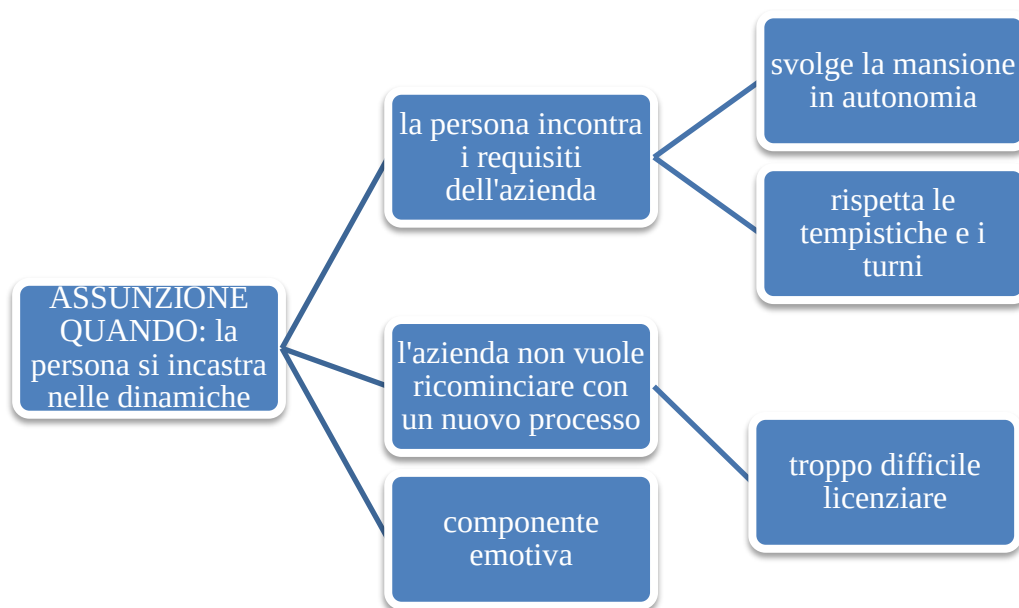


Figura 162- Fattori che determinano l'assunzione

7.2.1 Il trattamento che riceve nell'organizzazione: come se fosse normale

L'aspetto che emerge in modo forte dai racconti, è la connotazione negativa che la diversità assume, diventando quasi una sorta di alibi per giustificare comportamenti scorretti. Non è possibile garantire trattamenti diversi per diversi motivi: non è giusto per l'azienda e crea problemi con gli altri dipendenti.

Una volta che il lavoratore entra in azienda, è come se togliesse i panni della categoria protetta, in virtù del quale era riuscito ad ottenere il posto di lavoro, per indossare quello di tutti gli altri lavoratori.

Quando entra nell'organizzazione, il dipendente viene trattato come gli altri dipendenti, "come se" fosse normale:

"Tu dici che vuoi essere come gli altri, fare come gli altri, allora devi fare anche tu come gli altri, (Marina 32 anni, responsabile della mensa della scuola).

Questa dichiarazione d'intenti, viene confermata anche verbalmente al lavoratore:

“Noi la trattiamo come se fosse normale, perchè lei le cose le può capire” (Monica, 37 anni, titolare di un’agenzia di assicurazione)

Quando lavoratore e datore di lavoro accettano questo “come se” si realizza una sorta di cambiamento di prospettiva: le differenze vengono minimizzate in favore dell’uguaglianza di fondo e della “normalità” che deve regnare all’interno dell’azienda.

7.2.1.1 Opportunità di formazione e carriera come gli altri

Questo orientamento determina poi anche le possibilità di formazione o di ottenere avanzamenti di carriera. Al lavoratore disabile sono accessibili tutte le occasioni di formazione previste per qualsiasi altro dipendente. La proposta è uniforme e ciascuno vi può accedere, indipendentemente dalla presenza della disabilità:

“ Non c’è differenza tra lui e un altro lavoratore, le opportunità di accesso alla formazione sono le medesime per tutti i dipendenti, noi facciamo la proposta, ciascuno poi aderisce” (Gabriele, 51 anni, responsabile di un’azienda chimica).

Per quel che riguarda le possibilità di avanzamento di carriera, il discorso è il medesimo ed è sempre basato sul principio dell’uguaglianza. Questo significa che le opportunità sono le stesse per tutti i dipendenti, la differenza è data dalle potenzialità del lavoratore e da quanto la disabilità influisce sulle abilità lavorative:

“Difficile perché le addette vendita da noi quando crescono diventano vice-responsabile, e questo significa aprire e chiudere il negozio e significa tenere il denaro. Con la tipologia di disabilità che ho io, diventa incompatibilità. Chiaro che se c’è una persona con l’anemia mediterranea non ho problemi a far fare il responsabile se è una persona che è in gamba. Tenzialmente ho forse due o tre disabili che hanno mansioni di responsabilità ma perché hanno quelle disabilità che non inficiano la questione fisica e mentale.” (Filippo, 33 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati)

La mancata possibilità di “fare carriera” non dipende, come nel caso del processo precedente, dalla deliberata volontà del datore di lavoro che costruisce una sorta di gabbia, ma è lasciata all’esclusiva capacità del lavoratore stesso. Il datore di lavoro impone le decisioni e il lavoratore deve solamente uniformarsi ed adeguarsi:

“Io lo prendo e lo valuto se questa persona fa gli orari che dico io. Che non vuol dire che fai le dieci e mezza di sera, ma se mi serve la mattina vieni la mattina, se mi serve il pomeriggio, vieni il pomeriggio, in modo da educarli su quella che è l’organizzazione aziendale. Ci deve essere una

integrazione perfetta all'interno degli orari del negozio” (Filippo, 33 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

Già dal momento del periodo di prova, infatti, il dipendente si trova a subire le scelte del datore di lavoro; inoltre, la capacità di adeguarsi è uno dei principali criteri che determinano la possibilità di rimanere nell'organizzazione. Quindi il trattamento “*come se fosse normale*”, offre al dipendente disabile le stesse opportunità dei colleghi (fig. 163):

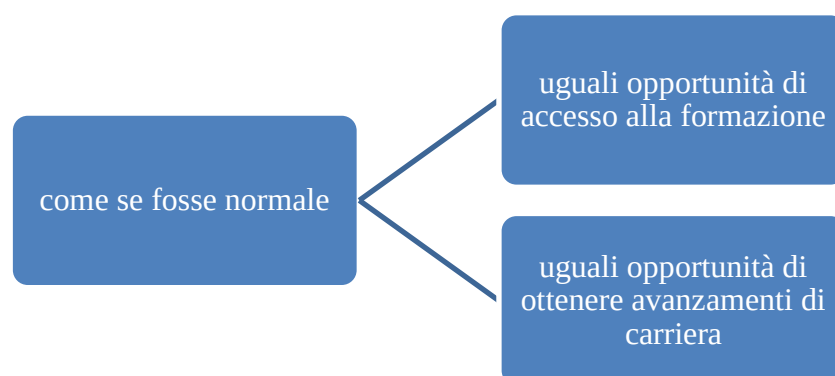


Figura 163- Il trattamento che ricevono: come se fosse normale

7.1.1.2 Quando il “come se” non funziona

Nonostante l'uguaglianza, però, sia i datori di lavoro che i colleghi sottolineano che ci sono dei momenti in cui questo “come se” non funziona, oppure non viene rispettato da una delle due parti. Ciò può portare a delle situazioni impreviste che diventano di difficile gestione:

- *reazioni impreviste, considerate esagerate*: possono capitare degli episodi in cui i datori di lavoro considerano la reazione del lavoratore spropositata rispetto alla gravità dell'evento che l'ha originata:

“Era un giorno c’era la pizza, non so come mai, ma è successo che forse per un errore o forse per un calcolo fatto male, la pizza per noi non c’era, e ci siamo posti anche noi la questione se dovevamo lasciarla per lui, oppure se anche lui come noi non doveva mangiare, perché per noi non c’era. Ci abbiamo pensato, poi abbiamo ritenuto che se non mangiavamo noi, anche per lui valeva la stessa cosa. Mamma mia, quella volta lì ha avuto una reazione, che non ci aspettavamo, ha fatto una sceneggiata, una roba esagerata, che ci ha stupito, ma una cosa, che era da vedere. Allora poi abbiamo provato a spiegargli, a raccontargli no, a dirgli che se vedi che noi la pizza non la

mangiamo perché non ne abbiamo più ed è per i bambini, non devi fare scenate e accettare questa cosa, perché altrimenti dovremmo lasciarne una fetta anche per te, ma in quel caso dovremmo trattarti come uno dei bambini e non come se fossi normale. Poi abbiamo chiamato i responsabili dei servizi, abbiamo spiegato l'episodio e loro sono venuti, hanno parlato con noi e con lui e gli hanno spiegato che non deve fare così, se vuole essere trattato come se fosse normale” (Marina, 32 anni, responsabile della mensa della scuola).

Lo stesso episodio è stato ricordato anche dal lavoratore stesso:

“Certo c’era la pizza, e io volevo mangiare la pizza, perché avevo fame, loro mi hanno detto che la pizza era finita, e che siccome sono come se fossi normale, non dovevo mangiare la pizza. Ma io avevo fame, non mi interessa che dicono come che ero normale, volevo mangiare e basta. E, e e allora, allora mi.. mi sono arrabbiato, perché io volevo la pizza.(Rino, 22 anni, addetto al servizio mensa).”

In questi casi emerge tutta la fatica di comprendere il punto di vista dell'altro, tanto che si è reso necessario l'intervento dei responsabili dei servizi. Serve la presenza di qualcuno che spieghi e fuga da mediatore, per permettere a entrambe le parti di comprendere la posizione dell'altro. Di fatto hanno dovuto, verbalmente, descrivere quel che deve fare il lavoratore per essere trattato come se fosse normale. E, dall'altra parte, anche ai datori di lavoro è stata spiegata la motivazione dietro al gesto:

“Poi ci hanno spiegato per per lui, per lui il cibo è qualcosa di sacro, per lui quando vede il cibo non capisce più niente, infatti quello è vero, abbiamo visto che anche noi, per il cibo ha una cosa pazzesca” (Marina, 32 anni, responsabile della mensa della scuola).

Emerge la fatica, soprattutto da parte dei datori di lavoro, di comprendere le motivazioni che stanno dietro alle reazioni e, di conseguenza, la difficoltà a prendere una posizione in merito:

“Ti capita che non capisci, non capisci il perché di quella reazione e allora non sai che cosa devi fare, non sai come muoverti, ti senti comunque a disagio e sprovvisto di qualsiasi possibilità, rimani lì, insomma e non capisci perché” (Luigi, 34 anni, manager di un'azienda che opera nel settore plastico).

Un secondo aspetto, collegato al precedente, è quello della sorpresa che spiazza, verso la quale è difficile porsi. La reazione sembra, agli occhi dei datori di lavoro, eccessiva, sostanzialmente esagerata:

“E hai una reazione che non ti aspetti, perché si puoi capire la questione, ma che una cosa banale porti ad una reazione così, ti sembra davvero troppo, troppo eccessiva per l'episodio che è. La situazione ti sembra banale, magari che ne so, succede che uno dice una cosa, e parte una reazione

che ciao, dici ma come è che è così eccessiva, non capisci” (Luisa, 35 anni, responsabile delle risorse umane di un’azienda plastica).

E’ una reazione che “tocca” la parte emotiva del datore di lavoro, che provoca in lui delle emozioni che talvolta può faticare a gestire. Oltre alla mancata comprensione del lavoratore, si aggiunge anche la fatica di “fare i conti” con le proprie emozioni.

- *i tentativi di attirare l’attenzione:* ci sono altri episodi, invece, in cui il lavoratore mette in atto delle strategie che servono ad attirare l’attenzione di datori di lavoro e colleghi:

“Ci sono delle volte, che si piazza in un angolo, non c’è un motivo, va là giù in fondo, si piazza in un angolo e sta lì, ah se non è giornata è capace di strare lì anche un ora, non si muove, non cede neanche un centimetro, si piazza e non si smuove più, e non ci sono santi che tengono. Con un occhio, con la coda dell’occhio, da lontano lei ti osserva, ti tiene d’occhio, e vede come ti comporti, se la guardi oppure no. Poi se tu vai lì, allora è peggio, perchè se capisce che le dai corda, che le vai dietro, sei rovinato, perchè continua, continua ad oltranza, Allora noi abbiamo provato a lasciarla lì, abbiamo visto che se la lasciamo lì, lei dopo un pò, dopo un bel pò, tornava da sola, ti si avvicinava e ti diceva che andava bene, che era pronta, allora ti abbracciava e poi via, poteva ripartire”. (Antonella 36 anni, titolare di un’agenzia di assicurazione).

Anche in questo caso i lavoratori sembrano non avere una motivazione (apparentemente) valida che possa spiegare i loro atteggiamenti. I datori di lavoro, pur non avendo chiare le motivazioni, da un lato “osservano” quel che succede e, dall’altro, inventano delle strategie che vengono ripetute, quando funzionano, e abbandonate quando non si rivelano utili. Si tratta di tentativi più che di azioni consapevoli, che vengono confermate o meno a seconda degli esiti che producono.

I lavoratori, invece, hanno sempre una motivazione molto chiara per spiegare i loro gesti:

“Ci sono delle volte che mi sento sta.. stanco, che non mi va .. non mi va di fare una cosa, che vorrei ..vorrei ri.. riposare un attimo, allora mi sposto, mi sento qualche cosa che non va, che fa-faccio fatica..o che è difficile, o che non rie-riesco” (Damiano, 22 anni, impiegato).

Dal loro punto di vista, quindi, questi atteggiamenti sono una sorta di campanello d’allarme che dimostra, quando le parole rischiano di mancare, una fatica che risulta difficile esprimere verbalmente.

- *Mancato rispetto delle regole:* un’altra situazione tipica si verifica quando il lavoratore non rispetta una regola condivisa in precedenza:

“ Avevamo concordato che iniziasse a lavorare alle nove, lui immancabilmente arrivava alle 9.15, allora abbiamo spiegato che doveva arrivare prima, perchè altrimenti era in ritardo, abbiamo ripetuto questo concetto, ma niente, lui continuava imperterrito con il suo orario, allora abbiamo deciso che si fermava dopo, fino a quando non aveva finito di fare le sue cose e l’abbiamo spiegato dicendo che visto che arrivava tardi allora andava anche via tardi” (Luca, titolare di una agenzia di assicurazione, 35 anni).

Questi atteggiamenti hanno più a che fare con la sfera relativa al tentativo di provare a “fare ciò che si vuole” all’interno dell’azienda. I dipendenti tentano di costruirsi delle “regole su misura” e verificano il grado di tolleranza che i datori di lavoro hanno nei loro confronti. Tali situazioni costituiscono una sorta di punto di rottura, evidenziano quella “forzatura” che abitualmente viene data per scontata ma che, in momenti come quelli descritti, emerge con forza.

Quindi, la regola del “come se fosse normale” che caratterizza il trattamento delle persone disabili, mostra tutta la sua criticità in alcune situazioni particolari (fig. 164):

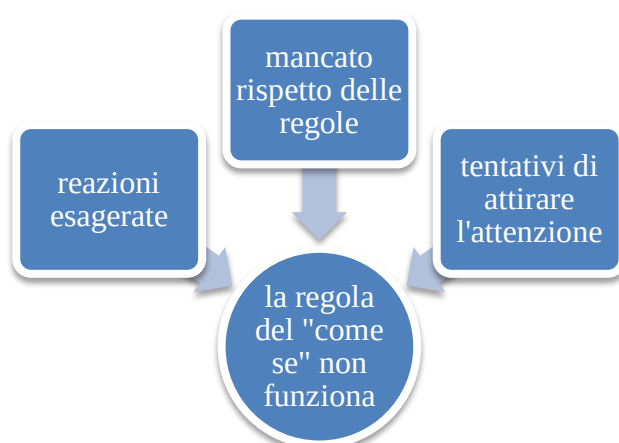


Figura 164- La regola del "come se" viene infranta

Anche i lavoratori stessi descrivono la discrepanza tra l’essere trattati come gli altri, e l’esserlo per davvero:

“Ti trattano come gli altri, e questo è positivo, non ti senti diverso, non ti senti escluso, fai anche tu quello che fanno gli altri, e questo è buono. Io faccio come gli altri, faccio come le mie colleghe, non ti senti diverso, non ti fanno sentire diverso (Sara, 32 anni, impiegata).

La scelta di uniformità e il trattamento che riceve all'interno dell'azienda influenzano anche la percezione che il lavoratore ha di se stesso e del suo lavoro. L'essere riconosciuto come parte integrante dell'azienda, e questo lo porta ad essere contento del suo lavoro. Emergono dal racconto due aspetti salienti: come la persona si sente e come gli altri la fanno sentire. L'uguaglianza proposta dall'azienda incide sull'ultimo aspetto, sull'importanza che gli altri danno al ruolo della persona. La prima dimensione, invece, è molto più soggettiva e riguarda essenzialmente la persona:

“Io faccio la cassiera, io faccio come gli altri, ma io non sono come gli altri, io mi muovo con un girello, se sono seduta alla cassa, è nascosto, ma se mi devo alzare, se mi devo muovere, lo devo usare, metti caso, se c'è un incendio, io sono più lenta, io non ce la faccio, non è questione di meglio o peggio, è che è diversa la cosa” (Daniela, 32 anni, commessa).

Fare come gli altri non significa automaticamente essere come gli altri, la forzatura imposta dall'azienda, non vale per il lavoratore che si sente diverso dai suoi colleghi. Diversità, come sottolineato dall'intervistata, che non è sinonimo di meglio o peggio, ma semplicemente, appunto, di una presenza non standardizzabile, non catalogabile in schemi predefiniti. Quest'accento sui tratti comuni tra i dipendenti, pur non senza criticità, come abbiamo visto, determina anche lo status del lavoratore: uguale agli altri.

7.2.2 Lo status del lavoratore: come gli altri

Quando il lavoratore entra nell'organizzazione, la sua patologia non viene considerata se non per la ricaduta che può avere sulle sue possibilità lavorative:

“E' come tutti gli altri, né più né meno si danno le stesse opportunità. Piano piano diventerà competente su tutte le attività che saranno previste, in questo ufficio e poi si vedrà. Non ci sono dei limiti in questo senso, per nessuno” (Fausto, 50 anni, manager di un'azienda che opera nel settore dell'elettrica).

7.2.2.1 Togliere l'etichetta di lavoratore invalido

Trattare tutti i dipendenti allo stesso modo, previene quindi il rischio di incidenti diplomatici ma consente, anche, di evitare di doversi confrontare con la questione della disabilità:

“Alla fine lavora come gli altri. Non dico che non c'è più, perché il limite poi c'è, però mi sembra che c'è che si riesce a fare un lavoro nell'ottica di integrazione a tutti gli effetti di fatto, e quindi la persona non ha più questa etichetta addosso non c'è più che ti hanno mandato perché sei invalido.” (Giovanni, 30 anni, responsabile del personale di un'azienda alimentare).

L'elemento decisivo è proprio quel "come gli altri"; la legittimazione della presenza in azienda del lavoratore deriva proprio da questa sua capacità. Il punto cruciale, insomma, è l'uguaglianza formale di tutti i lavoratori, che funziona anche come garanzia di parità di trattamento:

"finchè li riesci a trattare come tutti gli altri dipendenti non ci sono problemi, anzi sono, sono sono molto ricercati perché parliamoci chiaro i disabili intellettivi e psichici sono molto più disponibili delle persone con una vita normale al di fuori del lavoro" (Annalisa, 47 anni, responsabile del personale di un'azienda di distribuzione).

Quando si riescono a trattare come gli altri, anche la gestione dei problemi viene ricondotta ad una dimensione di normalità:

"La situazione quando si assume rimane di solito sotto controllo, mi è capitato di avere dei problemi allora... metto sempre in conto che ci saranno dei problemi come ci sono con tutti i dipendenti normali, parlo di problemi di furti, di infedeltà, di turni, di mal di pancia vari, ci sono da tutte le parti (Michele, 28 anni, responsabile del servizio qualità di un'azienda di distribuzione).

L'uguaglianza, quindi, non annulla i problemi, ma li riconduce dentro il regime delle questioni che i datori di lavoro affrontano quotidianamente:

"Se c'è parità di trattamento grossi problemi non ce ne sono, altrimenti il primo che viene e che mi dice che vuole avere un'eccezione che cosa faccio, lo devo fare valere per tutti" (Filippo, 33 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

Offrire degli aiuti, in questo senso, può creare dei precedenti che diventano, poi, difficilmente gestibili con gli altri dipendenti:

"Se poi la metti sul piano delle eccezioni, la cosa non la gestisci più, come faccio poi a giustificare con gli altri (Armando, 58 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

Quando tutti i dipendenti sono trattati tutti allo stesso modo, la situazione sembra rimanere sotto controllo. Le eccezioni possono essere tollerate quando agevolano il lavoratore senza però condizionare l'organizzazione. Si tratta, di fatto, di un'eccezione che conferma la regola:

E' chiaro che a una persona disabile che non ha la macchina, io se ho un dipendente che lavora a Bergamo, e chiedo di trasferirsi a 10 km, ci va punto e fine. Con il disabile non lo faccio, chiaramente, questa è una cosa. Se ha la patente e si può spostare, è chiaro che la sposto. Diciamo che c'è una sorta di apertura su queste cose." (Gabriele, 51 anni, responsabile del personale di un'azienda chimica).

Questa è una sorta di agevolazione è dettata dal senso comune ma anche dalla difficoltà oggettiva, per l'azienda, di spostare un lavoratore. Le eccezioni, poi, quando vengono gestite, non riguardano esclusivamente i lavoratori disabili:

“ tutti uguali, tutti con lo stesso trattamento, poi le eccezioni le gestisci come tali, le eccezioni se ci sono le prendi in considerazione volta per volta, e volta per volta le valuti, certo, ogni volta vedi, ma un'eccezione, è un'eccezione, mica che mi vieni a dire che quella è la regola, la regola è chiara, l'eccezione si muove da eccezione, si tratta da eccezione” (Giovanni, 30 anni, responsabile di un'azienda alimentare).

7.2.2.2 La storia dei casi eccezionali

Lavorare sui casi particolari, quindi, significa trattare le eccezioni per quello che sono, come qualche cosa di diverso e sporadico, rispetto alla quotidianità:

“Ci sono i casi particolari della categoria protetta che sono comunque riconosciuti e i casi particolari di gente che teoricamente è normale. Ma metti anche solo i part-time, che sono persone normali, gestire un part time quando produci in serie sulle linee già lì diventa un discorso che comunque è da gestire, non è impossibile, però..” (Michele, 28 anni, responsabile del servizio qualità di un'azienda di distribuzione).

Quindi, in questo caso, tutti i lavoratori sono uguali e ci sono delle eccezioni legate sia alle categorie protette che agli altri dipendenti (fig. 165):

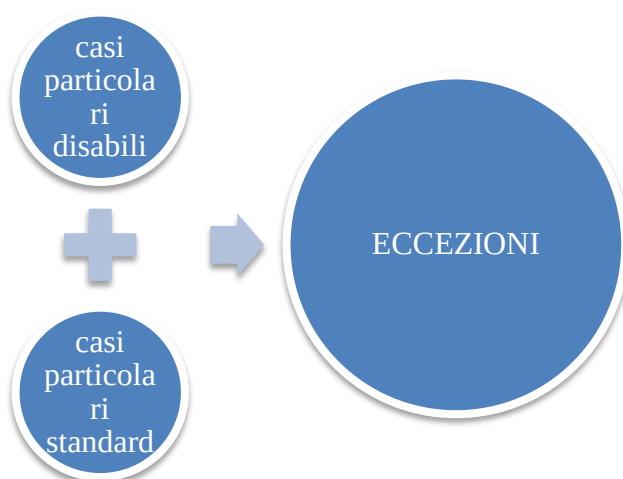


Figura 165- Le eccezioni tollerate in azienda

Quindi, il trattamento delle persone disabili può essere riassunto attraverso alcuni elementi caratterizzanti (fig. 166):

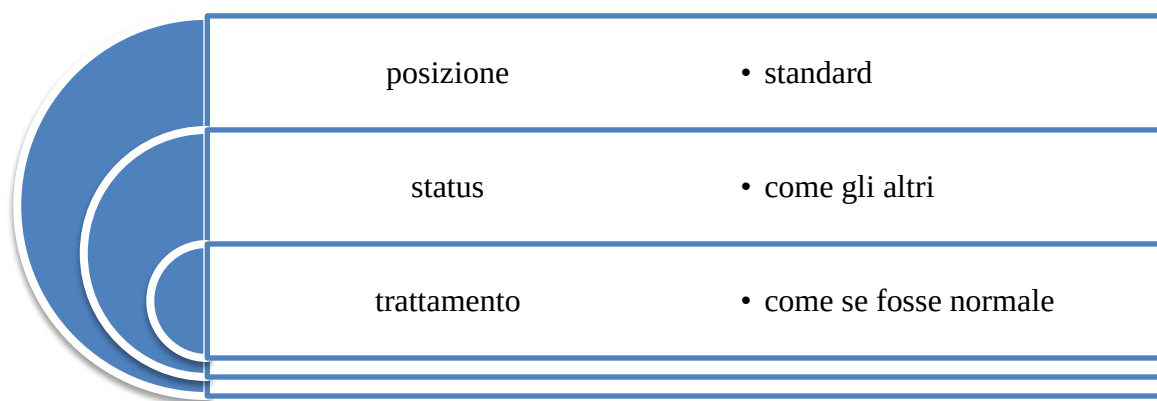


Figura 166- Il percorso professionale del lavoratore

7.2.3 La sua appartenenza all'azienda: loro che diventano nostri

All'azienda viene imposta l'assunzione di un lavoratore disabile senza che ne senta alcuna necessità. Abbiamo visto come, soprattutto le prime fasi della selezione, siano caratterizzate spesso da senso di ingiustizia e, talvolta, rabbia. Il peso di queste premesse, tutt'altro che positive, rischia di condizionare poi tutto il percorso:

“Poi ti chiamano e ti dicono che sei scoperto, è un problema che bisogna affrontare e tu devi trovare una soluzione (Filippo, 33 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati), poi tu devi risolvere il problema, devi correre ai ripari, perchè tu il disabile devi averlo dentro” (Armando, 58 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

7.2.3.1 Il disabile bisogna averlo dentro

In sintesi, la scopertura dell'azienda si presenta come un problema, la cui soluzione porta ad “averlo dentro”, il disabile. Il passaggio, dunque, conduce alla fine, nonostante le premesse negative, al riconoscimento del suo ingresso in azienda che passa attraverso alcune condizioni che vanno rispettate:

“Deve rispondere alle necessità dell'azienda, per cui è necessario che se lo chiamo lui possa venire, se è una persona che dipende dagli altri, per noi diventa un rischio in più” (Francesca, 29 anni, responsabile delle risorse umane di un'azienda grafica.)

Il primo elemento significativo è la disponibilità a rispondere, prontamente, alle richieste dell'azienda. La seconda caratteristica, invece, ha a che fare con la modalità di svolgimento dei compiti:

“ Deve lavorare da solo, perchè qui ognuno deve fare, smadonnare, c’è da pedalare, non si può pensare di seguire, si certo, all’inizio segui, per imparare, è giusto, come tutti, ma poi deve fare da solo” (Rosa, 47 anni, responsabile del personale di un’azienda tessile)

Infine, l’ultimo aspetto, che racchiude tutti i precedenti, consiste nella capacità di uniformarsi ai meccanismi dell’azienda:

“deve essere una integrazione perfetta all’interno degli orari del negozio” (Filippo, 33 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

E’ interessante vedere come queste condizioni vadano a costruire una sorta di lista dei precetti da rispettare, che iniziano con il “deve” e che sono indispensabili per poter rimanere nell’organizzazione. In questo modo, “loro”, hanno accesso all’azienda e, in qualche modo, diventano nostri (fig. 167):



Figura 167- L'appartenenza: da loro diventano nostri

7.2.3.2 Guadagnarsi il noi

In qualche modo, insomma, sono i lavoratori a guadagnarsi l’accesso all’organizzazione grazie al rispetto dei precetti. Il formalismo che abbiamo descritto in precedenza determina l’uguaglianza tra tutti i lavoratori, ma non sempre questa, è la percezione dei lavoratori stessi:

“Ti tengono perchè devono tenerti, è questa un pò la sensazione che hai, sempre con il pensiero che se fossero liberi di scegliere, ti lascerebbero a casa. Io sento questo, quando parlo con loro (i capi),

quando mi guardano, quando mi chiedono. Io ho sempre la sensazione che se potessero, mi lascerebbero a casa” (Silvia, 35 anni, cassiera).

Il passaggio da loro a nostri, quindi, rischia talvolta di mantenere il carattere di forzatura presente all’inizio del percorso:

“Alla fine, in qualche modo, è come se loro fossero stati costretti ad assumerti, non ti hanno scelto loro, e questo rimane, se avessero potuto scegliere loro, non mi avrebbero scelto, perchè una persona come me, non rientra nei loro canoni, nei loro stili, e non è solo una questione di lavoro, perchè quello io lo faccio, o di contatto con i clienti, con cui io non ho problemi, è proprio una questione di stile e di scelta (Federica, 34 anni, addetta a un punto vendita).

Lavorare con la convinzione che l’assunzione è frutto di un obbligo e non di una scelta, lascia qualche strascico nei lavoratori e nella loro esperienza lavorativa. Anche se riescono ad uniformarsi allo standard, quindi a svolgere lo stesso lavoro degli altri colleghi, non sempre riescono ad incarnare lo stile che l’azienda richiederebbe. Questo potrebbe spiegare come mai, anche se il lavoratore giunge a svolgere lo stesso lavoro degli altri colleghi, viene assunto solo attraverso l’imposizione della normativa. L’azienda, quindi, all’apparenza si presenta caratterizzata da uniformità, ma sembrano permanere, invece, delle distinzioni (fig. 168):

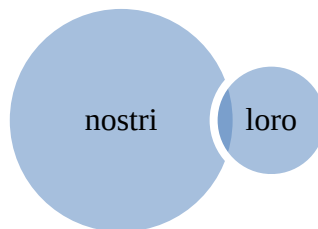


Figura 168- Loro che diventano i nostri

7.2.4 Il ruolo del datore di lavoro: il comandante dell’esercito

L’azienda, quindi, si mostra come un contenitore uguale per tutti, che accoglie tutti allo stesso modo:

“ i nostri dipendenti qui sono tutti uguali, tutti belli in fila, come i soldatini, tutti infilati giù belli in ordine” (Ambra, 33 anni, responsabile del personale di un’azienda che opera nel settore dell’elettrica).

7.2.4.1 Far andare avanti la baracca

Tutti i lavoratori sono paragonati ai soldati di un esercito che marciano in fila, tutti uguali. La metafora della guerra torna anche in altri racconti:

“ Fuori è come una guerra, chi è dentro e dentro, chi è fuori è fuori, e ci si muove tutti insieme, tutti compatti, si marcia tutti insieme verso lo stesso obiettivo” (Gabriele, 51 anni, responsabile di un’azienda chimica).

L’azienda è un unico grande gruppo, in cui ciascuno ha la sua posizione definita e, in base a quella, si muove insieme agli altri, mantenendo lo stesso passo che viene scandito “dall’alto”. I movimenti sono standardizzati, controllati, l’ordine diventa la caratteristica distintiva. Il datore di lavoro è colui che scandisce il passo, che determina il movimento dei diversi soldatini:

“Tu sei il datore di lavoro, sei quello che deve fare andare avanti la baracca, sei quello che deve controllare che tutto funzioni, che le regole vengano rispettate” (Ambra, 33 anni, responsabile del personale di un’azienda che opera nel settore dell’elettrica).

“Far andare avanti la baracca”, questa espressione raccoglie tutte quelle funzioni di controllo della disciplina e di rispetto delle regole: una sorta di paladino dell’ordine. Questo è un aspetto che esercita sin dalla fase iniziale del percorso, quella del periodo di prova, in cui si occupa dell’addestramento del lavoratore. Questa leadership viene riconosciuta anche dai lavoratori:

“normale no, perchè se c’è qualsiasi problema, loro vengono da me e mi chiamano, magari non è una cosa che riguarda direttamente me, però loro ti chiamano lo stesso, ti chiedono cosa devono fare, perchè sanno che poi tu le cose le risolvi, se loro te ne parlano, tu le risolvi (Fausto, 50 anni, manager di un’azienda che opera nel settore dell’elettrica).

7.2.4.2 Giudicare le eccezioni

In questo senso, uno dei compiti fondamentali che gli competono, è quello di “giudice delle eccezioni”, ovvero di colui che giudica le richieste e decide quando una eccezione può essere considerata tale, e quindi può essere tollerata, e quando invece no. Riassumendo, quindi, sono differenti le funzioni svolte dal datore di lavoro (fig. 169):



Figura 169- La funzione del datore di lavoro: il comandante dell'esercito

7.2.5 Il ruolo dei colleghi: tutti in fila come i soldatini

L'esercito aziendale è formato, quindi, da soldatini tutti uguali; a ciascuno è chiesto di aderire alle richieste dell'organizzazione e di uniformarsi allo standard. I colleghi, in questo caso si trovano nella medesima posizione del dipendente disabile.

7.2.5.1 Tenere il passo

In questa marcia, che tutti compiono insieme, i colleghi diventano un "modello a cui tendere" e a cui uniformarsi. Questo ruolo è ancor più significativo nella fase di ingresso: attraverso l'imitazione degli altri, il neofita può imparare sia come portare a termine i compiti richiesti e le norme di comportamento che regolano la vita all'interno dell'azienda;

7.2.5.2 Sono il gruppo che nasconde il lavoratore

I colleghi formano l'insieme indiscriminato entro cui il dipendente disabile può confondersi fino a vedere sbiadita la sua diversità. Grazie a questo meccanismo sono solo gli aspetti comuni ad essere evidenziati. Il ruolo dei colleghi, quindi, può essere sintetizzato facendo riferimento ad alcune grandi categorie (fig. 170):

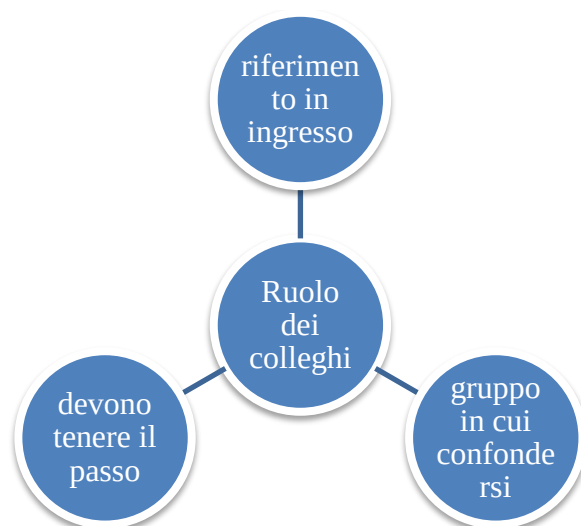


Figura 170- Il ruolo dei colleghi

7.2.6 Il rapporto tra lavoratore e azienda: la supremazia dei datori di lavoro

Il rapporto tra azienda e lavoratore si basa su un filo che mette la prima in una posizione di supremazia in quanto stabilisce le condizioni, le regole del gioco, al quale il lavoratore deve riuscire ad uniformarsi e adeguarsi, se vuole rimanere all'interno del contesto.

7.2.6.1 Ti assumo se ti incastri nelle dinamiche

“Le cose funzionano nel momento in cui la persona si integra perfettamente nelle dinamiche del negozio. Non dal punto di vista sociale, c'è anche il pezzo sociale, ma dal punto di vista organizzativo” (Alfredo, 55 anni, responsabile del personale di un'azienda chimica).

La presenza del lavoratore può essere accettata solo se compatibile con l'aspetto organizzativo. Il pezzo “sociale” dell'esperienza dell'assunzione viene riconosciuto, e può anche essere considerato importante, ma solo quando l'azienda e le sue dinamiche, vengono salvaguardate.

1.1.1.1 7.2.6.2 Ti assumo se: diventi come gli altri

L'azienda è disposta ad assumere il lavoratore disabile solo se questo è in grado di lavorare esattamente come un altro dipendente (fig. 171):

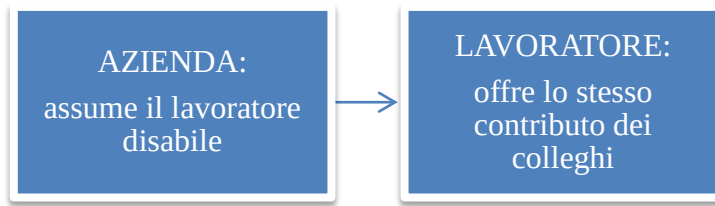


Figura 171- Il rapporto tra azienda e lavoratore

In questo modo, quindi, l'appartenenza alle categorie protette lascia spazio alla normalità del contributo che riesce a dare all'organizzazione.

7.3 Esito del terzo percorso: l'inclusione

Nella misura in cui il datore di lavoro e il lavoratore sono soddisfatti del rapporto lavorativo instaurato, decidono di proseguire l'esperienza, prima con un contratto a tempo determinato, di solito di 6 mesi o di un anno, e successivamente a tempo indeterminato:

“E’ un obbligo, sì, però già che dobbiamo assumere, cerchiamo di farlo con una persona in gamba, in modo da fare in modo che uniamo l’utile al dilettevole, e così abbiamo un beneficio reciproco, la persona lavora, ed è contenta, e noi abbiamo una persona produttiva” (Antonio, 55 anni, responsabile del personale di un’azienda chimica).

Quello che nasce tra datore di lavoro è un rapporto dinamico che continuamente si alimenta attraverso il confronto reciproco ed è guidato dal desiderio di voler trovare sempre delle strategie che aiutino entrambi ad essere contenti. Inoltre, i datori di lavoro, riconoscono anche che il lavoratore può anche offrire un valore aggiunto all'organizzazione, che va oltre la dimensione produttiva:

“ Che dobbiamo assumere lo sappiamo, l’assunzione è un’occasione di crescita sia per la persona che deve lavorare e che può crescere personalmente che per l’azienda, è una possibilità diversa di vedere le cose, riesci a vedere il mondo da una prospettiva diversa, e davanti a certi fatti tu puoi vedere le cose da una prospettiva diversa (Luca, titolare di una agenzia di assicurazione, 35 anni).”

Questa presenza, quindi, da un lato garantisce l'apporto economico all'azienda e, in secondo luogo, offre un modo nuovo di osservare la realtà. Il lavoratore, quindi, entra in azienda e segue il suo percorso personalizzato, esattamente come quello di tutti gli altri dipendenti.

7.3.1 Il trattamento che riceve: personalizzato

Quando entra nell'organizzazione, neo dipendente ha la sua collocazione personalizzata:

“Mano a mano abbiamo visto che cosa poteva fare, da andare in posta, a preparare le cartelline per i clienti, piuttosto che mettere i francobolli sulle buste. Qualcosa ha cominciato a fargli vedere anche con le pratiche dei clienti al computer, sempre in modo graduale” (Antonella, 36 anni, titolare di un'agenzia di assicurazione).

7.3.1.1 Rinegoziare la posizione

Non si tratta, quindi, di una collocazione che assume una volta per tutte ma che, invece, viene continuamente rinegoziata a seconda delle capacità del lavoratore e delle esigenze dell'azienda. Di certo, non c'è nessuna volontà di uniformare i diversi dipendenti. Anzi, al contrario, l'intenzione è quella di valorizzare le diversità e il carattere particolare dei singoli:

“Ciascun lavoratore che entra in azienda è diverso dall'altro, ciascuno ricopre una posizione unica, con delle competenze uniche, le une diverse dalle altre. Ecco perchè ciascuno ha un posizionamento personalizzato e ciascuno contribuisce per la sua parte, per quel che può, all'azienda” (Luigi, 34 anni, manager di un'azienda di materie plastiche).

Non è un'attenzione, quindi, che riguarda solo i dipendenti disabili, ma è una convinzione valida per tutti i membri del gruppo.

7.3.1.2 Occasioni personalizzate di accesso alla formazione

La personalizzazione riguarda anche le possibilità di accesso alle occasioni di formazione e di avanzamento di carriera. Non si tratta, però, della standardizzazione delle opportunità, che rischierebbero di non essere fruibili da tutti i lavoratori, ma dell'attenzione alle possibilità di ciascuno. Allo stesso modo, non ci sono vincoli alle possibilità di ottenere un avanzamento di carriera:

“Guardi, noi abbiamo questo ragazzo qua, siamo felicissimi, è arrivato nel magazzino, siamo contentissimi e allora gli abbiamo chiesto se voleva andare nell'ufficio tecnico, si tratta di una crescita sia lavorativa che personale (Elisa, 49 anni, responsabile delle risorse umane di un'azienda di distribuzione).

Conoscere il lavoratore, le sue potenzialità e le sue capacità, permette di superare la paura di affidargli un incarico importante. E i racconti dimostrano che non si tratta solo di una dichiarazione d'intenti, ma è il reale orientamento aziendale:

“sono venuti e mi hanno chiesto se accettavo di fare questo nuovo lavoro, ho risposto “sì, io voglio provare” e loro mi hanno spiegato cosa avrei dovuto fare io, l’han messa giù abbastanza cruda all’inizio, mi sono spaventato un po’. “dovrai rispondere al telefono, interagire con lo sperimentale, parlare con le persone, mi sono un pochettino spaventato”. Poi sinceramente io la vedo così, poi non so, mi danno più (silenzio) più tranquillità, non è che stanno lì con il mitra spianato, mi puntano il dito. è un lavoro importante di responsabilità” (Fabio, 26 anni, responsabile dell’ufficio tecnico).

La scelta è condivisa, e il lavoratore viene accompagnato e sostenuto in questa fase di passaggio. Viene sottolineata l’importanza dell’occasione, ma senza “forzare” il lavoratore. Lo stesso meccanismo viene raccontato anche da un’altra lavoratrice:

“ Ero responsabile del centralino e un’altra persona stava in portineria, eravamo due persone diverse che facevano due lavori diversi, poi ad un certo punto mi hanno chiesto se volevo seguire i due aspetti da sola, mi sono sentita importante, ora tengo io tutte e due le cose e sono anche la figura che presenta l’azienda, quella con cui uno si interfaccia quando arriva, questo è importante” (Sara, 37 anni, impiegata).

L’aspetto interessante che emerge da questi racconti è che non è semplicemente una dichiarazione d’intenti quella di voler valorizzare la diversità e non è neanche la volontà di “sponsorizzare” le capacità delle persone disabili. Concretamente, si tratta invece della capacità di favorire la crescita di ciascun dipendente e delle sue potenzialità, favorendo, tra l’altro anche l’azienda.

Come evidenziato nella descrizione del percorso, ciascun lavoratore è coinvolto nelle decisioni che lo riguardano direttamente ma anche in quelle che riguardano l’organizzazione. Ogni elemento è considerato parte attiva, importante, all’interno dell’organizzazione. La relazione che consente a datori di lavoro e lavoratori di trovare l’equilibrio si basa fundamentalmente sulla volontà da parte di entrambe le parti di muoversi insieme, e di trovare un accordo. Questo implica, ovviamente, responsabilità e protagonismo reciproco.

7.3.2 Lo status del lavoratore: unico

L’azienda riconosce il valore unico di ciascun dipendente che si trova al suo interno e prova a valorizzarne le specificità:

“Ciascun lavoratore che entra in azienda è diverso dall’altro, ciascuno va riconosciuto per la sua singolarità, per la sua specificità e per quel che può dare all’azienda. Le caratteristiche del

lavoratore sono uniche, non trovi una persona che è uguale all'altra, mai, ciascuno è così per come è “ (Luigi , 34 anni, manager di un'azienda di materie plastiche).

7.3.2.1 Nessuna normalità da raggiungere

Il compito dell'azienda, quindi, è quello di riconoscere il potenziale e valorizzarlo, ottenendo allo stesso tempo anche un beneficio per l'organizzazione. Non c'è nessuna distinzione, per questo, tra chi è disabile e chi invece non lo è. Allo stesso modo, non esistono riferimenti ad una presunta normalità da raggiungere:

"Non c'è l'idea di chi è normale e di chi non lo è. Ci sono solo i lavoratori, visti per come sono. Ciascun lavoratore è diverso., Io, che sono responsabile del personale, so come sono i miei lavoratori, so che uno è diverso dall'altro, so che uno è più emotivo, e allora devo stare attento a come dico le cose, perché magari è suscettibile e si massacrava da solo, per cui io non devo infierire perché ha già capito ed è mortificato di suo. Un altro, invece, ha bisogno di essere incitato e ripreso in modo un po' forte, perché è così che si carica, e allora ti muovi così, perché sai che è quello di cui ha bisogno. Vedere ciascuno per quel che è, trattare ciascuno per come è, è questa la chiave". (Luisa, 35 anni, responsabile delle risorse umane di un'azienda di materie plastiche).

Trattare ciascuno “per come è”, viene considerata “la chiave di volta”, perché consente:

- di evitare la diatriba tra disabile-normale che condiziona poi tutta l'esperienza lavorativa;
- di superare le limitazioni imposte dal concetto di disabilità per riconoscere le potenzialità del lavoratore;
- di riconoscere l'unicità del contributo offerto da ciascun dipendente.

7.3.2.2 Valorizzare ciascun dipendente

In particolare, proprio quest'ultimo aspetto diventa importante per il lavoratore e anche per l'organizzazione:

“il suo massimo orgoglio è quello di essere diventato l'unica persona di quel reparto lì che sa leggere uno schema idraulico. Perciò impartisce un po' le attività agli altri” (Michele, 28 anni, responsabile del servizio qualità di un'azienda di distribuzione).

Il riconoscimento della particolarità del contributo che è utile sia al lavoratore stesso, che si sente importante, ma anche per l'azienda che rende visibile il suo impegno nei confronti dei dipendenti.

Riconoscere questo, significa valorizzare e rendere visibile quel “valore aggiunto” che la presenza del lavoratore può garantire. Questa intenzione viene riconosciuta anche lavoratori stessi:

“Dalle voci, c’erano tre o quattro persone per quel lavoro, e tra tre o quattro hanno deciso di scegliere me. Io ho chiesto perché avessero voluto scegliere me, e il responsabile della produzione mi ha detto “Perché ta se o brao scet” in milanese me l’ha detto, quindi proviamo. Il fatto di scegliere me, mi ha fatto piacere, mi ha fatto sentire importante, sono stato contento” (Fabio, 26 anni, magazziniere).

Sentirsi riconosciuti e valorizzati, non può che portare il lavoratore a migliorare la percezione che ha di se stesso e a voler ricambiare la fiducia che l’azienda ha riposto in lui:

“Se ti fanno entrare, se ti hanno dato una responsabilità, si sono fidati, tu ti senti di voler ricambiare, di fare vedere che ce la metti tutta” (Anna, 36 anni, cassiera.)

Questa fiducia, insomma, da un lato rafforza il rapporto tra il lavoratore e l’organizzazione e, dall’altro, porta il dipendente a migliorare le sue prestazioni per ricambiare l’investimento dell’azienda. Quindi, la posizione che il lavoratore assume può essere riassunta sottolineando alcuni aspetti principali (fig. 172):

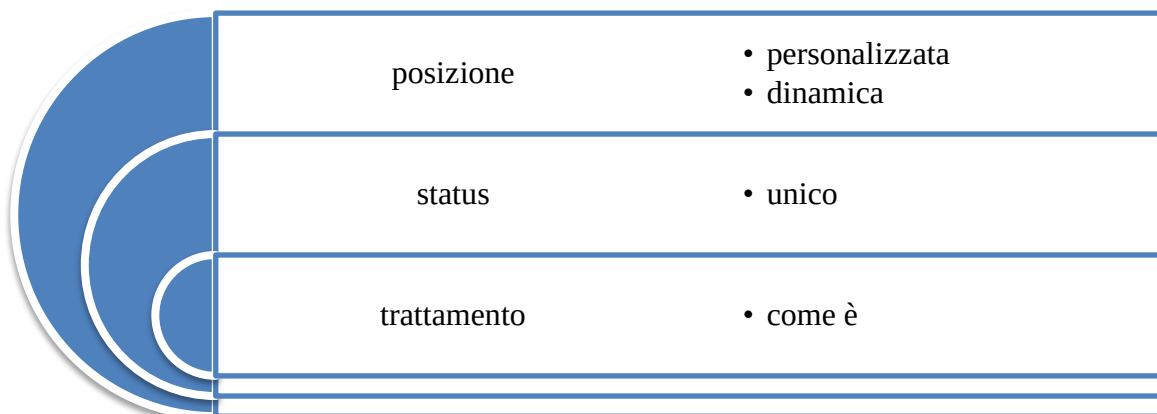


Figura 172- Posizione del lavoratore

7.3.3 La sua appartenenza all’azienda

Dentro l’azienda si stabilisce un clima che vuole valorizzare la singolarità di ciascuno, in questo senso la diversità viene accolta come un valore positivo e viene sostenuta dentro l’organizzazione.

Questa viene vista come un corpo, in cui ci sono diverse parti diverse, diverse tra loro ma tutte importanti, indispensabili al suo buon funzionamento:

“L’azienda è come un corpo, formato da tante parti che si muovono insieme, ci si muove tutti insieme e ci si dà una mano, cerchi tutti di darti una mano, di restare insieme ” (Anna, 40 anni, responsabile delle risorse umane di un’azienda di guarnizioni).

7.3.3.1 Ogni contributo è importante

Il lavoro di tutti i dipendenti è considerato ugualmente importante, non nel senso di una standardizzazione ma piuttosto dell’uguale valore:

“Il lavoro di tutti è importante, il mio come il suo, come quello di quell’altro, ciascuno fa un lavoro importante, e tu devi convincerli di questo (Luigi, 34 anni, manager di un’azienda di materie plastiche).

7.3.3.2 Né nostri, né loro: tutti appartengono all’azienda

Non ci sono termini di paragone rispetto ad uno standard di lavoro considerato “normale” o più importante, ma l’attenzione è focalizzata sul singolare contributo che ciascuno offre. Esattamente come le parti del corpo, che sono differenti ma tutte importanti, così tutti i membri del gruppo sono parte dell’organizzazione. In questo modo, quindi, viene cancellata la distinzione tra nostri e loro, in favore dell’accento sulla singolarità dei lavoratori:

“Nella nostra azienda, non si è mai fatta una distinzione tra chi è categoria protetta e chi no, tutti i lavoratori, da quando entrano qui dentro, diventano parte dell’azienda per quello che sono e ciascuno di loro è chiamato a dare il suo contributo, per quel che può dare” (Luisa, 35 anni, responsabile delle risorse umane di un’azienda plastica).

Il punto di partenza, in questo caso, è che non esistono categorie definibili in partenza e, soprattutto, una volta che si è fatto ingresso nell’organizzazione. Non esistono gruppi, con qualcuno che sta dentro e altri che stanno fuori, ma ci sono solo singoli che entrano, tutti, a far parte dell’organizzazione a pieno titolo (fig. 173):



Figura 173- *Nè nostri, nè loro: tutti appartenenti all'organizzazione*

7.3.4 Il ruolo del datore di lavoro

Il datore di lavoro è il primo promotore, oltre che il garante, della valorizzazione della diversità all'interno della sua azienda. Il suo ruolo si gioca su due distinti piani:

- il primo che concerne la possibilità di seguire il lavoratore e la sua crescita;
- dall'altro quella di armonizzare le diverse presenze all'interno dell'azienda.

7.3.4.1 Pianificare gli accomodamenti

Per riuscire a fare tutto ciò, è responsabile anche del processo di accomodamento che si basa sull'interazione costante tra datore di lavoro e lavoratore e richiede il coinvolgimento di tutti i colleghi. Per quanto riguarda lo svolgimento della mansione, il datore di lavoro:

- *è il punto di riferimento*: è la persona a cui rivolgersi in caso di bisogno e offre le informazioni;
- *è un mediatore*: costruisce le strategie, affianca il lavoratore nel trovare le sue personali soluzioni per portare a termine i compiti richiesti;
- *favorisce il confronto*: instaura un dialogo con i dipendenti, riceve suggerimenti dai lavoratori e verifica l'accuratezza dei compiti svolti;
- *gestisce i problemi*: risolve, insieme al lavoratore, eventuali imprevisti o problemi che si possono rivelare durante lo svolgimento dell'attività lavorativa.

Oltre a questi elementi, legati più al piano individuale, il datore di lavoro si occupa anche di fare in modo che le differenti esigenze trovino una positiva soddisfazione all'interno dell'azienda e l'equilibrio sia mantenuto. Le sue principali preoccupazioni sono :

- *fare in modo che i tempi del lavoratore incontrino quelli dell'organizzazione*: abbiamo visto che, tra gli elementi fondamentali del processo di accomodamento, c'è la volontà di rispettare le esigenze dell'organizzazione e quelle del lavoratore;
- *far rispettare i diversi diritti*: la tutela dei diritti dei lavoratori disabili non deve creare problemi all'organizzazione; questo è possibile solo grazie ad un processo di mediazione reciproca;
- *sostenere la collaborazione tra i dipendenti*: è il datore di lavoro che determina l'orientamento aziendale verso la disabilità e le modalità di lavoro tra i colleghi. Se il datore di lavoro favorisce la collaborazione, è più facile che questa si sviluppi anche tra i dipendenti;

7.3.4.2 Valorizzare i dipendenti

Infine, una serie di strategie sono indirizzate alla valorizzazione di ciascun dipendente all'interno dell'organizzazione. I principali compiti che il datore di lavoro si assume sono, innanzi tutto, quelli relativi alla motivazione dei dipendenti:

“Noi lo incitiamo, gli diciamo dai dai, su, su su, fai andare le mani, lo sproniamo, lui si carica e poi va” (Monica, 37 anni, titolare di un'agenzia di assicurazione).

- *Rinforzare gli atteggiamenti positivi*: un'altra modalità utile consiste nel sottolineare le azioni ben svolte e gli atteggiamenti positivi. Questo valorizza il lavoratore che si sente seguito e tutelato e lo aiuta a interiorizzare più velocemente le regole;
- *Armonizzare la presenza del lavoratore*: il datore di lavoro si preoccupa di “aggiustare, modificare e sistemare”, insieme al lavoratore, in modo che venga sempre mantenuto l'equilibrio tra le esigenze dell'azienda e quelle del lavoratore;
- *Garantire che la disabilità non sia l'elemento determinante*: il rischio è che la disabilità venga vista come l'elemento determinante, oscurando la persona:

“Ci sono delle volte che dicono eh dai poverino, e dai poverino un corno, io dico su su, giovane, forza, andare andare.. su su .. senza piangersi addosso.. andare avanti (Alfredo, 55 anni, responsabile del personale di un’azienda chimica).

Riassumendo, quindi, i datori di lavoro hanno diversi compiti che possono essere sintetizzati attorno a tre grandi categorie (fig. 174):

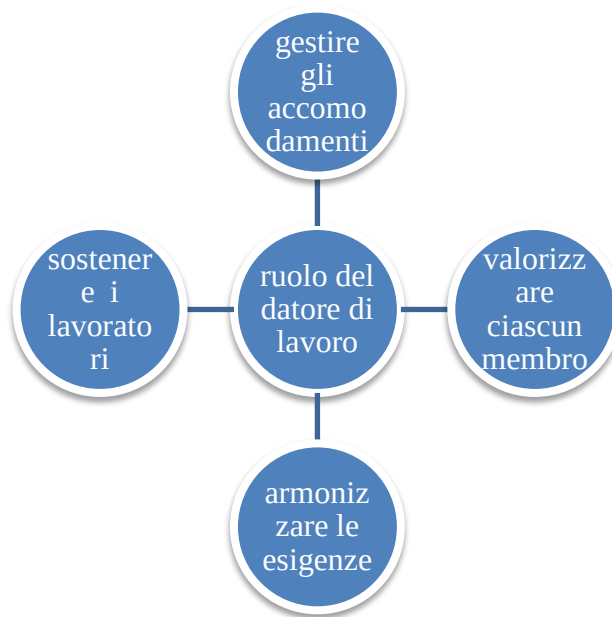


Figura 174- Il ruolo del datore di lavoro

Il datore di lavoro assolve tutti i suoi compiti muovendosi su diversi piani:

- *Verbale*: tutta la relazione mediata dal linguaggio verbale, quando insieme si parla, si ricorda, si discute insieme;
- *Osservazione*: ha a che fare con il vedere e “fare vedere”, osservare e mostrare. Attraverso la dimensione visiva insieme valutano se le procedure funzionano, o necessitano di essere riviste e modificate;
- *Ascolto*: il colloquio con i dipendenti e i colleghi consente di conoscere e valutare i differenti punti di vista;

- *Azione*: racchiude tutte le strategie messe in atto, tutti i tentativi di far fronte alle diverse situazioni che si presentano quotidianamente in azienda.

Il datore di lavoro si occupa di armonizzare le esigenze dei diversi lavoratori ma ha necessariamente bisogno di coinvolgere sempre anche tutti i dipendenti.

7.3.5 Il ruolo dei colleghi

Il lavoratore è la seconda figura chiave del processo, quella che si impegna, insieme al datore di lavoro, a garantire il buon esito del processo. In particolare:

7.3.5.1 Concordare le strategie

- costruisce e concorda le strategie per portare a termine i compiti richiesti;
- è disponibile al dialogo e proprio attraverso questo riesce ad offrire il suo personale contributo alla causa dell'organizzazione;

7.3.5.2 Partecipare alla vita dell'organizzazione

- si impegna a partecipare alla vita dell'azienda e dentro essa prova a realizzarsi sia personalmente che professionalmente;
- mostra un atteggiamento leale nei confronti dei datori di lavoro e dei colleghi e collabora con loro.

Per poter avere un esito positivo, il processo di accomodamento, ha bisogno del coinvolgimento attivo e volontario di ogni dipendente. Nessuno può essere obbligato a partecipare ma deve sentirsi tutelato e valorizzato.

I colleghi, quindi, hanno un ruolo determinante (fig. 175):

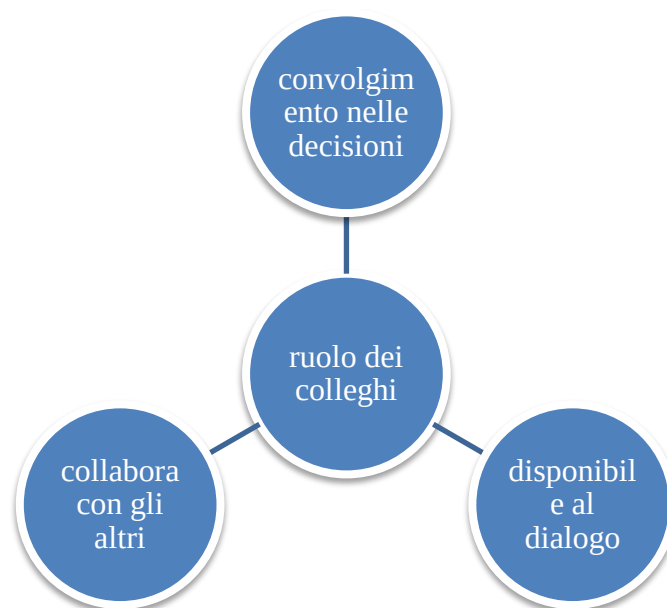


Figura 175- Il ruolo dei colleghi

7.3.6 Il rapporto tra lavoratore e azienda: il reciproco beneficio

Il rapporto tra lavoratore e azienda si basa su un reciproco beneficio:

7.3.6.1 L'azienda assume un lavoratore produttivo

“E’ un obbligo, sì, però già che dobbiamo assumere, cerchiamo di farlo con una persona in gamba, in modo da fare in modo che uniamo l’utile al dilettevole, e così abbiamo un beneficio reciproco, la persona lavora, ed è contenta, e noi abbiamo una persona produttiva (Antonio, 55 anni, responsabile del personale di un’azienda chimica).

7.3.6.2 Il lavoratore si realizza nell’azienda

In questo modo, quindi, il datore di lavoro assume un lavoratore produttivo che, a sua volta, si realizza nell’organizzazione (fig. 176):

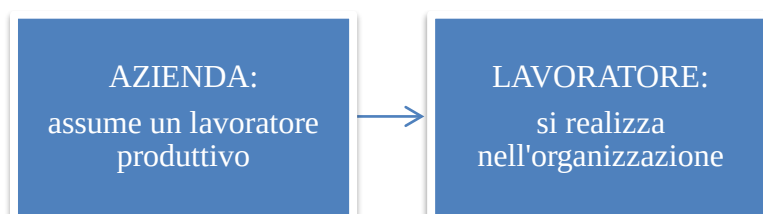


Figura 176- Il rapporto tra individuo e organizzazione: reciproco beneficio

Anche in questo caso possiamo riassumere alcuni elementi principali che caratterizzano i diversi esiti:

- *la posizione che il lavoratore assume*: nei primi due casi la mansione è già definita in partenza, differenziata appositamente per i disabili, oppure standard, come tutti i colleghi. L'ultimo caso, invece, prevede la costruzione del compito personalizzata, in base alle caratteristiche del lavoratore e al bisogno dell'organizzazione e può essere modificata nel tempo;
- *il trattamento che riceve*: nel primo caso il dipendente viene trattato come “il diverso” e quindi è esaltata la sua diversità. L'esatto opposto accade nella seconda situazione poiché, attraverso la volontà di “trattarlo come se fosse normale” sono le somiglianze ad essere messe in risalto. Nell'ultima esperienza, invece, la persona è riconosciuta per quel che è, con i suoi limiti e le sue possibilità;
- *la possibilità di appartenenza*: nelle tre esperienze si passa dall'esclusione (primo caso) ad una accettazione condizionata (se il dipendente si adegua) sino all'inclusione (tutti i membri entrano a far parte dell'organizzazione). La distinzione tra noi e loro esprime bene i differenti orientamenti;
- *la visione di organizzazione*: l'azienda può essere vista come un macchinario (e il dipendente non può rompere gli ingranaggi) oppure un esercito (con tutti i soldatini) oppure ancora come il corpo umano (di cui ciascuno è una parte). Questo dato è fondamentale perché condiziona poi i ruoli che i datori di lavoro e i colleghi hanno all'interno dell'organizzazione;
- *la definizione del lavoratore*: può essere descritto attraverso il linguaggio della normativa (la categoria protetta) oppure mediante una sorta di codice che i datori di lavoro identificano come “la disabilità come la intendiamo noi”. In questo caso le patologie sono suddivise in tre livelli di gravità, a cui corrisponde anche una percezione di pericolo diverso.

Questi elementi conducono all'identificazione del rapporto che si crea tra individuo e organizzazione che viene descritta attraverso due immagini: quella dell'incastro e quella del matrimonio.

Nell'incontro tra lavoratore e azienda, definito come incastro, possiamo distinguere due differenti tipologie:

- *perfetto*: in questo caso si giunge ad un “incastonamento” del lavoratore all’interno dell’azienda. Il datore di lavoro fornisce le dimensioni e la forma, l’impronta, mentre il lavoratore deve riuscire ad adeguarsi. E’ lui che deve trovare il modo di posizionarsi perfettamente dentro i meccanismi già definiti che restano immutati;
- *a nido di rondine*: il tentativo è quello di creare un punto di incontro tra le necessità dell’azienda e quelle del lavoratore, in modo che entrambi siano soddisfatti. Il nido di rondine aumenta la superficie di contatto e i suoi denti, che si realizzano smussando i materiali, sono più difficili da separare. Tradizionalmente viene considerato quello più solito, infatti è molto usato dove occorrono unioni d’angolo particolarmente resistenti a sollecitazione. Le sporgenze ricavate sui pezzi da unire sono costruite in modo tale che quelle di una fascia si incastrino negli opposti spazi liberi dell’altra, e viceversa.

La seconda immagine utilizzata dagli intervistati è quella del matrimonio:

- *matrimoni felici*: sono le eccezioni. Succede quando l’azienda ha una posizione scoperta (e quindi ha necessità di assumere un lavoratore) e trova un candidato che risponde, almeno per buona parte, alle caratteristiche che sta cercando;
- *matrimoni combinati*: sono quelli in cui il datore di lavoro e il lavoratore non si scelgono direttamente, ma c’è un intermediario che decide per loro. Solitamente è il Servizio di Collocamento della Provincia che, insieme agli Enti accreditati, selezionano il candidato, lo accompagnano dentro l’azienda che si limita ad assumere, senza nessuna ulteriore analisi;
- *matrimoni in famiglia*: la persona che viene assunta è già conosciuta dall’organizzazione (di solito perchè abita sul suo stesso territorio) oppure è la famiglia ad essere nota. Il ragionamento che accompagna questa tipologia di assunzione è legata al fatto che “sapere da dove viene la persona” e questo è considerato una garanzia del buon esito dell’esperienza;
- *matrimoni di convenienza*: sono quei rapporti di lavoro che vengono confermati in modo quasi automatico, senza che ci sia particolare convinzione, riassumibili con il motto: “*dopo un po’ cosa fai? Lo tieni*”. Rientrano in questa categoria anche tutte le assunzioni rassegnate, spinte dal timore che l’esito di un nuovo processo di assunzione possa essere peggiore di quello in corso.

I differenti tipi di matrimonio aiutano a comprendere anche il ruolo che possono avere i responsabili dei Servizi del Collocamento, che possono essere definiti *Parainfo*.

Il termine, in origine, era utilizzato per identificare chi, nella cerimonia del matrimonio, accompagnava uno (oppure entrambi) gli sposi. Con il tempo, però, la parola ha assunto anche connotazioni diverse, più negative.

I significati quindi, potrebbero essere così riassunti:

- *un amico*: una persona fidata (solitamente un amico) che accompagnava la sposa alla nuova casa. Questa descrizione viene offerta da coloro che hanno rapporti positivi con i servizi e affidano a loro tutta la fase di selezione;
- *mezzano dei matrimoni*: ovvero la persona che li combina indipendentemente dalla volontà degli sposi. Utilizzano questa immagine le aziende che ricorrono all'aiuto dei servizi per usufruire della loro competenza ma senza riporre in loro nessuna fiducia.
- *ruffiano*: è il significato nato in tempi più recenti e definisce chi cura i propri interessi attraverso astute manovre, spesso indotte con l'adulazione ma ostentando sottomissione. In questo caso le aziende rifiutano l'aiuto dei servizi, solitamente per via di esperienze negative avute in passato.

Dopo aver presentato i tre percorsi di assunzione, ed aver evidenziato quali sono gli elementi che, nell'opinione dei datori di lavoro, possono condizionarne i relativi esiti, abbiamo deciso di seguire due percorsi di assunzione di due lavoratori disabili, in modo da poter studiare l'esperienza, direttamente sul campo. I risultati dei due studi di caso saranno l'oggetto del prossimo capitolo.

CAPITOLO 8 I DUE STUDI DI CASO

Dall'analisi delle nostre interviste sono emersi alcuni nodi critici che abbiamo deciso di approfondire attraverso la metodologia degli studi di caso:

- *I dati sono contraddittori*: nella nostra indagine, come già nella letteratura, alcuni risultati sono contrastanti. In particolare abbiamo notato che, in due contesti molto simili tra loro (due catene di supermercati) gli esiti dell'assunzione sono opposti. Infatti, mentre un'organizzazione ha dichiarato che gli unici lavoratori che possono essere assunti sono disabili fisici, l'altra ha sostenuto, invece, che sono psichici;
- *L'esito dell'assunzione dipende in buona parte dal rapporto che si crea tra datore di lavoro e lavoratore*: la relazione tra le diverse componenti è uno degli elementi cruciali garantisce quell'equilibrio indispensabile per il benessere e la soddisfazione di tutti gli attori coinvolti e che conduce poi ad una valutazione positiva dell'esperienza;
- *Il processo è affidato quasi esclusivamente ad un meccanismo che funziona per prove ed errori*: i racconti sottolineano l'importanza della dimensione della negoziazione, però nei contesti concreti, l'esperienza è legata soprattutto a dei tentativi spesso improvvisati; questi esperimenti, quando funzionano, diventano prassi, altrimenti vengono abbandonati.

Questa analisi lasciava quindi aperte delle questioni, dal nostro punto di vista, piuttosto rilevanti:

- in che modo i datori di lavoro e i lavoratori costruiscono il successo di questa esperienza?
- Quale spazio può avere la formazione per favorire la buona riuscita di questi percorsi?

I dati che abbiamo raccolto attraverso le interviste, ci hanno aiutato a descrivere “che cosa” accade nei contesti; per poter analizzare “come”, invece, era necessario avvicinarsi alle situazioni concrete e provare ad aprire “la scatola dell'esperienza.” L'immagine ricorda l'operazione che si compie quando si apre un orologio, per conoscerne e smontarne gli ingranaggi.

I candidati che abbiamo selezionato, dovevano possedere le seguenti caratteristiche:

- *prima esperienza lavorativa*: abbiamo scelto dei candidati senza alcuna esperienza lavorativa, in modo da poterne seguire il percorso dall'inizio;

- *tipologia di disabilità*: abbiamo scelto un candidato con una disabilità fisica (sordità dalla nascita) e uno invece con una disabilità mentale.

Durante il loro percorso, entrambi i protagonisti, hanno vissuto un'esperienza all'interno di un supermercato e ciò ci ha consentito di provare ad interrogarci anche sulla terza questione, ovvero provare a capire in che modo il supermercato può essere un ambiente adatto per i lavoratori con disabilità fisica oppure psichica. A tal proposito, riportiamo qui di seguito due stralci delle interviste condotte con i responsabili del personale di due catene di supermercati, che parlando delle loro esperienze di assunzione, si esprimevano così:

“Secondo me l'unica strada del commercio è questa, è un peccato che sia più difficile per i disabili fisici. Io i fisici negli uffici potrei prenderli, ma io preferisco non prenderli e metterli negli uffici. Diciamo che i disabili fisici, per il commercio, sono persone da ufficio, non è pensabile in negozio. perchè poi i disabili psichici e intellettivi, questa popolazione, sono molto ricercati perché parliamoci chiaro i disabili intellettivi e psichici sono molto più disponibili delle persone con una vita normale al di fuori del lavoro, e poi fanno impressione, pum pum pum, giù la testa e non li fermi più.” (Filippo, 33 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

Questa azienda, quindi, ha scelto di assumere, all'interno del suo supermercato, solo disabili psichici, considerandoli “l'unica soluzione possibile” per il commercio.

Un'altra catena di negozi, con le stesse caratteristiche, ha invece compiuto la scelta opposta, ma sempre dettata dalla medesima convinzione che quella fosse l'unica via percorribile:

“Perché le persone che sono arrivate sono sempre state invalide fisiche, mai psichiche, e erano persone normali, che avevano magari problemi alla schiena, aveva avuto un'altra signora un intervento all'orecchio, acuti.. insomma ci sente poco, ma l'importante è che non ti avviino uno psichico, perchè lo psichico nel negozio non ci può stare (Armando, 58 anni, responsabile del personale di una catena di supermercati).

Questi due racconti, presi separatamente, dichiarano la fattibilità dell'esperienza per una sola tipologia di disabilità e, automaticamente, ne condannano l'altra.

Gli obiettivi che ci prefiggiamo, in questo capitolo, sono:

- ripercorrere l'esperienza professionale di Mirko;
- ripercorrere l'esperienza professionale di Andrea;
- analizzare i punti di somiglianza e di differenza tra i due percorsi, prestando particolare attenzione alla situazione legata al supermercato.

8.1 L'esperienza professionale di Mirko

Mirko, vent'anni, portatore di una disabilità uditiva sin dalla nascita, sta terminando il suo percorso scolastico; così, l'insegnante di sostegno e l'educatrice decidono di contattarci per progettare insieme un'esperienza lavorativa per il loro alunno. Descriveremo la sua esperienza personale che si è sviluppata attorno a tre differenti contesti:

- la cooperativa di tipo B;
- un'azienda produttiva;
- un supermercato.

8.1.1 La progettazione del percorso

Al telefono mi spiegano che, essendo venuti a conoscenza della ricerca che sto conducendo, sarebbero interessati ad un confronto per progettare il percorso professionale di uno dei loro studenti. Ci diamo appuntamento presso la sede della scuola superiore che Mirko sta terminando; è iscritto al quinto anno anche se, seguendo una programmazione differenziata, al termine del percorso, riceverà solo un attestato di frequenza.

8.1.1.1 I primi contatti

Sono stati l'insegnante di sostegno, Marco e l'assistente educatrice Silvia, ad insistere per incontrarmi, preoccupati del fatto che, con il termine della scuola, Mirko potesse restare a casa tutto il giorno, soprattutto perché non ha contatti con i coetanei.

Ci siamo così accordati per un colloquio con la famiglia; i genitori anche se un pò preoccupati di questa nuova esperienza (soprattutto la mamma) hanno dato il loro consenso, dopo aver capito l'importanza dell'opportunità per il loro figlio. Anche la scuola si è resa disponibile e, ottenuta anche l'approvazione dell'assistente sociale (titolare di tutti i progetti che riguardano le persone disabili), fissiamo un incontro.

8.1.1.2 Dove lo mandiamo? Ipotesi uno: la cooperativa sociale

Mi presento nel con qualche minuto d'anticipo (perché la mia capacità di perdermi ha ormai fatto storia) e, mentre attendo fuori dal cancello, vedo Mirko in lontananza che agita il braccio in segno di saluto (come è che mi saluta, mi chiedo). E' il momento dell'intervallo e il piazzale è popolato di

studenti e professori che formano una massa praticamente indistinta; gli unici davvero riconoscibili sono i bidelli, piazzati davanti al cancello, come i guardiani della notte, a difesa dell'ingresso.

Ricambio il saluto con un cenno della mano e mi dirigo verso di lui; tocca anche a me varcare la faticosa soglia, intanto lui attende paziente, e mi osserva.

Mirko è una sorta di gigante buono, alto 1.90, ha il fisico di frequenta quotidianamente la palestra, ma i tratti del volto sono quelli di un bambino. Mi colpiscono i due grandi occhi marroni che si spalancano curiosi verso i suoi interlocutori e rendono visibili immediatamente le sue emozioni. I capelli sono castani e lisci e il classico taglio a "frangetta", che Mirko porta sin da quando era bambino, gli rende un'aria tipica da bravo ragazzo. La mamma, a tal proposito, ci racconterà poi che è sempre stato restio a cambiare look e, soprattutto, chiede sempre che i capelli scendano fino all'altezza delle orecchie, in modo da coprire l'apparecchio acustico che è la sua mediazione con il mondo. Mirko è sordo dalla nascita e, questo, gli ha causato un leggero deficit cognitivo e qualche problema nel linguaggio che risulta povero. Inoltre, anche lo sviluppo fisico appare rallentato tanto che, fisicamente, non dimostra i suoi 20 anni; questo ha spinto i genitori ad intraprendere un iter diagnostico per capire se alla sordità siano collegabili altre patologie.

Non conosce la lingua dei segni perchè i genitori si sono sempre opposti alla possibilità che lui la imparasse e alla frequentazione di altri ragazzi sordi.

Lo raggiungo, mentre allunga la mano, per salutarmi, mi chiede : *"Come va?"* E' il classico modo che ha imparato ad utilizzare per iniziare una conversazione, uno schema ben consolidato che ha appreso sin da quando era piccolo. Poi mi mostra il braccio, modello Braccio di Ferro ed esclama:

"Guarda, i muscoli, sono forte io, palestra, sempre, non c'è pancia, quindici chili, così bene, mangiare poco".

La costruzione della frase non è proprio chiarissima, però intuisco che la palestra sia una sua passione e ne vada orgoglioso: *"Bravo Mirko, vedo che sei forte, bene"* e lui è evidentemente felice. Gli spiego che sono lì per l'incontro relativo al suo futuro lavorativo, ma dal suo sguardo perplesso intuisco che non ci siamo capiti. Mirko estrae dalla tasca un piccolo blocco note e me lo porge, lo prendo e scrivo *"Incontro per il tuo lavoro"*. Mirko legge e il suo sguardo stavolta si illumina: *"Sì, si lavoro, non avevo capito"* e poi con il dito prima si sfiora una tempia, come a farmi capire che ora si è ricordato, e poi alza il pollice, segno che *"ok, ora ci siamo, siamo sulla stessa lunghezza d'onda"*.

Già da questo primo scambio possono essere evidenziate alcune difficoltà del ragazzo (Fig. 177):

criticità	strategie
• difficoltà di comunicazione e di comprensione del linguaggio verbale; • difficoltà nella strutturazione della frase	• utilizzo del blocco note; • conferma da parte di Mirko dell'avvenuta comprensione del messaggio

Figura 177- Difficoltà di Mirko

Nel frattempo, ci raggiungono i genitori e l'assistente sociale; l'insegnante e l'assistente educatrice ci attendono dentro la scuola, possiamo entrare. Congediamo Mirko spiegandogli che andremo poi a chiamarlo, in modo da poterlo aggiornare sul contenuto del nostro incontro.

L'ufficio in cui ci incontriamo è quello adibito alle occasioni ufficiali che riguardano "il sostegno": una scrivania marrone sbiadito, con qualche sedia rossa, un pc piuttosto moderno con annessa stampante (ultimo modello) per tutti quei documenti che riguardano la programmazione didattica dei ragazzi disabili. Mentre mi siedo, mi chiedo se anche i ragazzi potranno disporre di questa avanzata tecnologia, ma forse, il tempo, mi darà la risposta. Alle pareti sono appesi diversi quadri che ritraggono le ridenti valli bergamasche con il sole splendente; fuori dalla finestra, invece, il cielo è piuttosto grigio e cupo.

"Dove lo mandiamo?" è questo il tema del nostro incontro; Mirko non ha mai fatto esperienze extra scolastiche, da qualche tempo ha iniziato a frequentare la biblioteca ma i genitori hanno sempre avuto un atteggiamento protettivo nei suoi confronti, e questo rende più difficile fare ipotesi sulla tipologia di lavoro da preferire.

L'educatrice è piuttosto convinta a riguardo:

"Io credo che Mirko potrebbe fare qualsiasi tipo di lavoro, basta che gli spiegano, lui se gli spiegano cosa deve fare poi lo fa, e lo può fare da solo, oppure al supermercato in cui può sistemare gli scaffali, tenere in ordine o anche in una mensa con i bambini, se non c'è rumore, va bene tutto".

L'assistente sociale è invece più perplessa:

"Si però lui in un ambiente in cui deve relazionarsi fa più fatica, a volte la comprensione della comunicazione è difficoltosa, e questo per lui potrebbe essere un problema, io propongo la cooperativa B, visto che Mirko fatica a comprendere ciò che succede e ha bisogno di una mediazione con l'esterno. Poi, quando non si sente coinvolto si estranea e si chiude. Noi come comune siamo in contatto con una cooperativa, ci siamo sempre trovati bene, per cui io preferirei prendere contatti con loro e vedere in quel contesto come si comporta, io insisterei in questo senso, non mi metterei ad andare oltre, per ora."

I genitori in questo senso sembrano disorientati:

“Noi siamo disponibili e aperti a qualsiasi possibilità, siamo un pò preoccupati per questa nuova esperienza, ma pensiamo che Mirko potrebbe fare qualsiasi attività, in questo senso ci fidiamo di voi, però se dice l’assistente sociale che è meglio la cooperativa, allora va bene.”

L’educatrice è la prima ad intervenire:

“Io vorrei che fosse chiaro che io non ho nulla contro le cooperative di tipo B, credo che siano una grande risorsa ma per le persone giuste, non per Mirko, credo che siano la possibilità per le persone che non hanno una possibilità dentro il contesto normale, fanno un gran lavoro, ma non per Mirko.”

A questo punto, gli sguardi si rivolgono verso i genitori:

“A noi sembrano possibili entrambe le cose”, però forse se l’assistente sociale dice che quello è un primo passo..”

Il consenso attorno all’ipotesi della cooperativa è crescente, solo l’educatrice rimane ferma sulle sue posizioni, mentre i genitori danno il loro consenso al primo contatto con la struttura. L’assistente sociale prende l’impegno di sentire i responsabili della cooperativa per fissare con loro un colloquio e sentire anche il loro punto di vista.

Ci congediamo con l’idea di aspettare gli sviluppi di quest’incontro, per poi ritrovarci.

La cooperativa presenta alcuni vantaggi e svantaggi (fig. 178):

punti di forza	criticità
• consente di valutare le capacità di Mirko; • è un ambiente protetto, capace di accogliere le sue difficoltà di comunicazione; • gli educatori possono accogliere le ansie dei genitori;	• struttura pensata per disabili • Tipologia di lavoro protetto, guidata dalla presenza di educatori;

Figura 178- Primo scenario: la cooperativa sociale

8.1.2 La cooperativa sociale

L’assistente sociale si occupa dei contatti con la cooperativa, ma non ottiene una risposta immediata perché i responsabili sono in attesa di capire se riusciranno ad ottenere una nuova

commessa. In caso di esito negativo, l'assunzione non può essere presa in considerazione (anche se la cooperativa sociale nasce come supporto proprio ai disabili).

8.1.2.1 *Le perplessità crescenti sulla cooperativa B*

Passate due settimane, siamo di nuovo a scuola, questa volta proprio dentro la stanza del sostegno. Anche qui ci sono i pc, ma di un modello decisamente più arretrato; mentre si accendono si sente un rumore che non ricordavo da tempo (ecco servita la risposta al mio quesito).

La scrivania marrone ha lasciato spazio ad una sorta di foglio di cartonato, che funge da lungo banco. In un angolo ci sono, accatastati, numerosi libri; si passa dai sussidiari delle scuole elementari a quella famosa collana che rende tutto facile "italiano facile", "storia facile" e anche inglese e francese, ovviamente sempre facile. Alle pareti nessun quadro, ma solo una grande lavagna che in origine doveva essere sicuramente nera (perchè tutte le lavagne sono nere) ma ora le tracce di gesso bianco sono diventate indelebili. Dalla finestra si vede sempre il solito panorama; le piante sono sempre lì che ci osservano, imponenti. Ad attendermi ci sono Marco e Silvia, l'atmosfera è decisamente più informale, ed entrambi mi paiono più rilassati rispetto al nostro primo appuntamento.

Ad introdurre l'aggiornamento è, come immaginavo Silvia:

"Siamo in una sorta di binario morto, l'assistente sociale ha sentito il responsabile della cooperativa il quale le ha detto che sono in attesa di capire se avranno una nuova commessa; se questa arriva, allora prenderanno in considerazione l'idea di assumere Mirko, se invece non arriva, no, perchè sono anche loro in difficoltà con il lavoro. Del resto io rimango della mia idea, per cui sono anche contenta se non lo prendono, perchè così possiamo muoverci diversamente".

Marco, seduto accanto lei aggiunge:

"Io ci ho riflettuto un attimo, all'inizio non avevo bene capito e poi non volevo interrompere subito un processo che con così tanta fatica abbiamo fatto partire, però anche io penso che non sia il posto giusto per lui quello (la cooperativa) e forse con il fatto che adesso sono fermi, possiamo pensare di ricominciare in modo diverso".

Silvia è sempre più decisa, lo sguardo è determinato e si rivolge direttamente verso me:

"Io tenterei di contattare qualcun altro, anche solo per sapere che c'è una disponibilità, come sondaggio, e poi vediamo, no?"

8.1.2.2 *Il due di picche*

Nelle due settimane successive all'incontro non avevo più ricevuto nessuna notizia, poi ecco una telefonata dalla scuola.

Al telefono Silvia sembra soddisfatta:

“Abbiamo ricevuto l’ok sia dei genitori che dell’assistente sociale del comune; loro non hanno grandi agganci, la cooperativa poi non ha ottenuto nessuna nuova commessa, per cui almeno per i prossimi mesi non se ne parla, possiamo incontrarci per decidere come muoverci”.

Svanita la possibilità di collocare Mirko in un’azienda, è necessario ipotizzare un nuovo percorso, ripartendo con la pianificazione dell’esperienza.

8.1.3 Mirko cerca lavoro in azienda

La scelta dell’azienda è sorta dopo alcune discussioni, da un lato Marco, che spingeva per un’esperienza in un’azienda che fosse in obbligo (in modo da garantire un possibile lavoro a Mirko, dall’altra Silvia, che invece è intenzionata ad una qualsiasi esperienza che gli permetta di uscire di casa.

Rispetto alla mansione che Mirko potrebbe ricoprire Silvia e Marco concordano sul fatto che sono diversi i ruoli da poter sperimentare: un lavoro di ufficio o anche uno in magazzino; certo è necessaria l’unica accortezza di non farlo lavorare in ambienti troppo rumorosi, per il resto non vedono problemi. Preferiscono quindi non fossilizzarsi su una mansione prestabilita, ma sono disponibili a concordarla con l’azienda, in modo da non precludersi nessuna possibilità.

Un cugino di Marco, operaio in un’azienda di medie dimensioni famosa nella zona, ha parlato con il responsabile del personale che ci ha dichiarato la sua disponibilità a fissare un incontro prima con noi, e poi con Mirko.

8.1.3.1 Il nostro incontro con l’azienda

Questa volta è Marco a telefonarmi:

“La chiamata tanto attesa è finalmente arrivata, ci aspettano per un colloquio in azienda, sono interessati ad approfondire la questione e ritengono di poter ritagliare uno spazio per Mirko; siamo finalmente sulla strada buona”.

Silvia, invece, è un pò più cauta:

“ Ci avviciniamo al primo momento della verità. Il ritrovo è a scuola, poi ci muoveremo insieme verso l’azienda”.

All’incontro parteciperemo Silvia, Marco ed io. Abbiamo riflettuto un attimo, prima di decidere se farmi partecipare o meno; abbiamo concordato che mi avrebbero presentato come una collaboratrice e sarei intervenuta solo in caso di loro difficoltà. L’azienda dista pochi minuti dalla scuola, ma nel

tragitto l'agitazione sui volti dei miei due accompagnatori cresce. Marco ripete costantemente che per Mirko è troppo importante questo lavoro e spera che l'azienda lo possa capire; Silvia invece è più preoccupata di mantenere la calma e non fare errori.

La scritta arancione e azzurra che campeggia al centro del grande giardino, ci comunica che siamo arrivati. Davanti a noi ci sono due ingressi: *guest* da una parte, fornitori dall'altra. Suoniamo il campanello e subito ci chiedono di presentarci. Spieghiamo di avere un appuntamento con la responsabile del personale e la sbarra immediatamente si alza. Attraversiamo tutta la zona di carico e scarico merci, deve essere un momento di grande attività visto che i muletti si muovono con un ritmo quasi frenetico. In lontananza, vediamo un'indicazione con una scritta nera su sfondo grigio, "uffici" e la freccia che indica che bisogna proseguire a sinistra. Svoltato l'angolo, scorgiamo in lontananza un edificio con una grande fontana davanti e una scalinata di pietra grigia. Ci siamo. Sulla sinistra il piazzale è regolamentato da strisce gialle, "parcheggio ospiti", ci fermiamo. Marco e Silvia si guardano attorno, il posto non sembra davvero male; certo, Mirko dovrà stare particolarmente attento ai muletti e ai camion che girano. Saliamo le scale e sulla destra vediamo un grande bancone di legno marrone con una donna in divisa azzurra che ci scruta pensierosa.

Marco è , come sempre, il più pronto: *"Buongiorno, siamo qui per parlare di un colloquio lavorativo."*

Di fronte a noi, una donna di mezza età, in divisa, risponde, un po' stranita: *"Buongiorno. Ma avete appuntamento, e soprattutto con chi?"*

Marco volge lo sguardo verso di me; Silvia invece si affretta a precisare: *"Abbiamo appuntamento con la dottoressa Calvi"*.

Il volto della donna in divisa è ora più disteso: *"Perfetto, attendete un attimo che la contatto, nel frattempo se volete lasciarmi i vostri documenti registro la vostra presenza."* Consegniamo le carte d'identità e firmiamo il registro presenze, in cambio la signora ci concede il pass valido per muoversi in azienda e il regolamento per la sicurezza: *"Salite pure al piano di sopra"*, la dottoressa vi verrà incontro.

Percorriamo la scalinata in marmo scuro e vediamo una giovane donna venire verso di noi sorridente. Trentacinque anni, più o meno, capelli castani e lisci che appoggiano sulle spalle, volto rotondo e corporatura media. Allunga la mano per salutarci e si scusa per il leggero ritardo: *"Ma le cose da fare, sapete, son sempre tante"*.

Poi, ci mostra una sala in fondo a destra: *"Accomodatevi pure, io vi raggiungo in un attimo"*.

La stanza è quella delle riunioni, un grande tavolo di legno liscio, circondato da poltrone di pelle nera. Alle pareti, immagini di ciclisti con lo sponsor della squadra che sollevano coppe o che vengono immortalati mentre tagliano, festanti, il traguardo di un arrivo rigorosamente in salita.

Dritta davanti a noi, c'è una grande e luminosa vetrata che si affaccia direttamente sulla fontana che abbiamo visto prima. Immane, poi, le piante grasse. In un angolo, infine, un telefono bianco è appoggiato su un piccolo armadietto, in tinta con il tavolo.

Prendiamo posto e la dottoressa ci raggiunge in un attimo, in mano ha la versione cartacea dei documenti che le abbiamo inviato. Il tono è perentorio, come al telefono:

“Come vi ho anticipato l'azienda ha al suo interno diverse persone disabili assunte in diverse postazioni, negli uffici, nei magazzini e nei reparti. Io mi occupo della selezione e della formazione dei lavoratori, perché i servizi, lasciamo perdere i servizi, diciamo solo che la nostra esperienza è stata negativa.”

Poi aggiunge, ancora più seria:

“L'obiettivo è che lavorino esattamente come gli altri dipendenti; per questo non sono previsti supporti se non nella fase iniziale, quella che serve al lavoratore per apprendere la nuova mansione. Terminata la prova, quindi, la richiesta è di lavorare in assoluta autonomia”.

Prosegue, a proposito di Mirko:

“Ho visionato il profilo di Mirko e ho identificato un reparto in cui si occupano di assemblaggio, nel quale potrebbe lavorare. Si tratta di un ambiente tranquillo, dove non ci sono rumori e neanche particolari pericoli. Il taglierino è l'unico strumento che dovrebbe utilizzare, ma mi ricordo che dal profilo inviato non dovrebbero esserci problemi”.

Marco è subito entusiasta:

“Credo che sia una buona possibilità, per Mirko è importante questo lavoro, per lui e per il suo futuro è importante fare un'esperienza positiva, è una cosa che lo aiuta a crescere, è davvero importante, anche in prospettiva per avere un lavoro futuro”.

La dottoressa concorda, ma ricorda che si tratta pur sempre di un'azienda:

“Questo noi lo capiamo, però per come è l'azienda è importante che lui riesca ad acquisire i meccanismi e a muoversi in completa autonomia. Noi abbiamo lavoratori che non sono più distinti tra disabili e non disabili, sono tutti a pieno titolo dentro l'organizzazione, però per fare questo mi capisce che devono essere in grado di compiere quanto richiesto da soli, in autonomia, devono sapere che cosa fare e farlo nel modo corretto, che poi questo significhi anche importanza del lavoro, io lo capisco, ma lo è anche per tutte le altre persone che lavorano qui, e che hanno delle famiglie che vanno avanti grazie al lavoro che viene portato avanti dall'azienda. La dimensione sociale la vediamo, ma solo in seconda battuta, non so se mi sono spiegata”.

Infine, ci formula la sua proposta:

“Se voi siete d’accordo, io adesso aggiorno anche i miei colleghi di questa possibilità, poi vorrei incontrare Mirko per un colloquio vero e proprio e poi valutare se è idoneo per il tirocinio. La nostra azienda ha scelto di fare solo tirocini finalizzati alle assunzioni perchè per l’azienda è un investimento di tempo e di energie e l’obiettivo è quello di reclutare delle persone che poi in azienda si fermano e che quindi poi possono in qualche modo ricambiare il tempo dedicato loro dando un contributo all’azienda. Il colloquio verrebbe fatto al termine della scuola (ormai non manca poi molto) in modo che il ragazzo possa essere assunto con un eventuale contratto a termine già dall’estate”. La formula è periodo di prova, poi contratto a termine che poi diventa a tempo indeterminato.

Le richieste dell’organizzazione sono chiare (fig. 179):

richieste dell'azienda
• Candidato giovane • Preferenza per la disabilità psichica • Orari decisi dall’azienda • Impegno e onestà, come tutti gli altri lavoratori • Non sono previste eccezioni per via della disabilità • Valutazione affidata al tutor del negozio che segue tutto il percorso

Figura 179- Le richieste dell'organizzazione

8.1.3.2 Il colloquio di Mirko

La telefonata era arrivata un paio di settimane dopo, dall’azienda avevano chiesto di incontrare Mirko per un colloquio, accompagnato da una sola persona. La scelta ricade su Silvia perché è quella che lo conosce da più tempo e, almeno nelle nostre intenzioni, dovrebbe farlo sentire più tranquillo.

Mirko si presenta impeccabile, avevano insistito molto sull’importanza di vestirsi bene, di essere in perfetto ordine, magari di mettersi anche una camicia, se possibile, perchè rende più seri. Infatti, come previsto, indossa una camicia bianca, si vede che è nuova e che non è abituato a portarla (pare parecchio infastidito dal colletto rigido che sembra soffocarlo. Gli suggerisco che può allentare il primo bottone onde evitare di sentirsi come un condannato in attesa dell’impiccagione.

Prima di uscire da scuola Marco ripete le ultime raccomandazioni e suona la carica: *“Mi raccomando, bello reattivo, rispondi subito, non nasconderti, dai dai che è una cosa importante.”* Non sono esattamente convinta dell’efficacia di quelle parole che sembrano quasi una predica,

comunque i due si incamminano e noi restiamo in attesa. Raggiungono l'azienda a piedi, in modo da mostrare a Mirko il tragitto che dovrà, percorrere.

Un paio d'ore dopo i due sono di ritorno; Mirko ha un'espressione rilassata sul volto, mentre Silvia è un pò più tirata. *“Allora Mirko, tutto bene?”* esclama Marco. Mirko risponde di sì e poi chiede di il permesso di poter riportare sul diario il resoconto dell'incontro.

Silvia non è così convinta:

“All'incontro erano presenti sia la dottoressa dell'altra volta che il manager e il responsabile della sicurezza, tre personaggi schierati davanti a Mirko. Gli hanno fatto delle domande, talvolta la comunicazione è stata faticosa, io sono intervenuta per spiegare a Mirko il significato di alcuni termini, ma anche per contestualizzare ciò che stava succedendo. Ho l'impressione che l'aspettativa sia più alta, gli hanno fatto domande relative ai suoi interessi, ma anche sulla voglia di andare a lavorare da loro. Poi gli hanno spiegato che cosa avrebbe dovuto fare, mettere insieme i diversi pezzi, assemblare, il lavoro è anche facile, ma spiegato così per lui è complicato. Mirko era tutt'altro che sicuro, faticava a comprendere le domande e di conseguenza a rispondere. Non c'è stata grande attenzione alla modalità di comunicazione, hanno rallentato il ritmo delle parole, ma sono rimasti molto su un piano verbale, senza ricorrere ai foglietti, o alle spiegazioni aggiuntive. Mirko era in difficoltà e secondo me lo erano un pò anche loro. Ci hanno detto che faranno le valutazioni del caso e poi ci faranno sapere qualcosa nei prossimi giorni”.

Provo a capire come si è sentito Mirko, e Silvia è abbastanza perentoria:

“ Non ha reagito, era disorientato, faceva fatica a capire non solo le richieste ma anche il contesto, però sai cosa, lui non è un pò intraprendente, lui non chiede, non fa lo sforzo e questo mette in difficoltà anche gli altri che non sanno poi come uscirne.”

Marco sembra agitarsi un pò: *“Dai Mirko (le parole sono accompagnate dal battito delle mani) devi svegliarti adesso, chiedi quando non capisci, attivati, dai che sei grande.”* Io capisco il punto di vista, questo è un aspetto di Mirko che conosciamo e sul quale è necessario lavorare, ma si tratta di un processo, è impensabile che giusto così, magicamente, il suo atteggiamento cambi. Bisogna tentare di dotarlo di alcuni strumenti operativi, ma come esito di processo, e soprattutto cercando di costruire tutto questo insieme a lui (il battito di mani non sprigiona nessun genio dalla lampada).

Silvia esprime tutto il suo sconforto:

“E poi, come se non bastasse, anche tutti quei piccoli commercianti a cui ho chiesto di tenere Mirko anche solo per qualche pomeriggio mi hanno dato buca, o hanno già altri ragazzi perchè sono in contatto con le scuole, oppure non se la sentono, è tutto un casino”.

Penso che sia necessario procedere un passo per volta, attendiamo la risposta dell'azienda e poi agiremo di conseguenza. Nel frattempo Mirko prosegue il suo lavoro di resoconto dell'incontro, chiedo di poterlo visionare una volta che avrà terminato.

Le difficoltà emerse nel colloquio possono essere così sintetizzate (fig. 180):

criticità emerse nel colloquio

- Difficoltà a comprendere i termini e il loro significato;
- Disagio da parte di entrambe le parti;
- Difficoltà di Mirko a gestire la comunicazione;
- Utilizzo solo del linguaggio verbale;
- Nessun accomodamento previsto per sostenere il colloquio;
- Atteggiamento di chiusura di Mirko, che non si sforza di provare a comprendere il suo interlocutore;

Figura 180- Le criticità emerse nel colloquio

Più il tempo passa e più il pessimismo di Silvia e Marco. Mirko invece, da parte sua, appare tranquillo, sembra avere quasi dimenticato il colloquio sostenuto. Rispondo al telefono e dal saluto di Marco capisco che le cose non sono andate esattamente come avremmo voluto; fissiamo un incontro per il giorno seguente.

Silvia e Marco sono molto dispiaciuti:

“Ci ha chiamato ieri e ci ha detto che hanno fatto un’analisi dalla quale è risultato che non hanno le possibilità di seguire adesso uno come Mirko. Non è solo una questione di sordità, hanno detto che l’hanno visto in difficoltà anche nella comprensione del contesto, e questo ha messo a disagio anche loro. E poi ci sono delle difficoltà anche cognitive secondo loro che non lo mettono in condizione di essere parte del gruppo, per come immaginano il lavoratore loro, uno che gli dici cosa deve fare e lui lo fa, un pò al volo. Dicono che sono dispiaciuti ma che non credono di riuscire a investire in questo senso ”.

Marco interviene , arrabbiato: *“Ma Mirko così, solo che devi spiegargli le cose in un certo modo, con calma e questo non l’hanno capito”.*

I motivi che hanno condotto all’esito negativo del colloquio sono differenti (fig. 181):

esito negativo del colloquio

- La lentezza e le difficoltà di comprensione di Mirko
- Le emozioni negative provate dai suoi interlocutori
- Difficoltà cognitive
- Scarsa autonomia
- Volontà di non introdurre supporti per i lavoratori (neanche disabili)
- Alta aspettativa verso i lavoratori
- Percezione di un investimento troppo alto per l'organizzazione
- Idea di candidato ideale diversa da quello reale

Figura 181- Fattori che hanno condotto all'esito negativo del colloquio

Spieghiamo a Mirko che hanno telefonato dall'azienda e che il suo colloquio non è andato abbastanza bene per poter provare a lavorare da loro.

Mirko è perplesso e ci chiede se non è stato sufficientemente bravo. Lo rassicuriamo ed evidenziamo che ci saranno altre possibilità per sperimentare le sue capacità.

8.1.4 Mirko cerca lavoro al supermercato

Dopo aver raccontato delle due esperienze fallimentari in Cooperativa e azienda, presenteremo ora il terzo tentativo, quello nel supermercato. Questa terza esperienza, come abbiamo accennato è particolarmente interessante perché ci consente un confronto con i dati emersi dalle interviste.

Decidiamo di cercare un contesto che attivi anche dei tirocini, in modo da consentire a Mirko di conoscere il contesto ma anche ai colleghi di capire come relazionarsi con lui. Contattiamo uno dei responsabili del supermercato che avevo incontrato per le interviste che ci chiede di inviare una presentazione del candidato.

8.1.4.1 Il nostro colloquio

Pochi giorni dopo arriva la mail di risposta dal direttore che recita più o meno così:

“Visionata la presentazione di Mirko e sentiti i vari negozi della zona, la scelta è ricaduta su quello che si trova proprio nello stesso Comune della scuola, a pochi passi dalla provinciale e dal centro del paese. Il responsabile dell'unità, il signor Lorenzo, è già stato informato e ha dato il suo consenso. Rimaniamo in attesa di una telefonata da parte della scuola per fissare la data del colloquio.”

Ci diamo appuntamento direttamente nel parcheggio del negozio che a quest'ora è deserto; mentre Marco scende dall'auto ci raggiunge un ragazzo di circa 35 anni, carnagione scura e capelli corti coperti di gel, perfettamente dritti. Indossa la classica divisa da cassiere, non ci vuole molto a capire che si tratta di Lorenzo.

Entriamo dal retro, attraverso un passaggio nascosto, una grande porta bianca e un pò arrugginita, utilizzabile solo dai dipendenti. Dall'ingombrante mazzo di chiavi, Lorenzo ne estrae una piccola e sottile, la porta cigola e intravediamo, nella penombra, una serie di grandi scatoloni di una nota marca di patatine con la grande scritta "amica" bianca e rossa proprio al centro della confezione. Ci invita a fare attenzione mentre attraversiamo il magazzino passando attraverso uno stretto passaggio obbligato, circondati da alte confezioni, molte delle quali ancora intrappolate da diversi strati di cellophane. Lentamente, raggiungiamo una piccola stanza, una sorta di mini ufficio con l'arredamento essenziale: un vecchio pc, un tavolo di plastica bianco sommerso da diverse pile di fogli, probabilmente bolle e fatture, una vecchia sedia coperta di stoffa nera, un pò sgualcita.

Recuperiamo degli sgabelli "di fortuna" mentre Lorenzo si scusa per la scarsa accoglienza; ci spiega che quel locale non è abituato ad ospitare così tante persone, contemporaneamente.

Quando ci siamo accomodati, inizia a raccontarci del suo colloquio con il direttore:

“Dopo aver letto la scheda di presentazione di Mirko, ho accettato di accoglierlo nel negozio in cui sono direttore. Si tratta di una piccola realtà frequentata soprattutto da clienti abituali, gente della zona, clientela affezionata. Il negozio vende praticamente di tutto, la gente si rifornisce anche più volte durante la settimana, piccole cose, non siamo un centro commerciale. Il fatto che la clientela si ripeta può essere un fattore che agevola Mirko, perchè imparano a conoscerlo, a vederlo qui, e questo può essere importante”.

Silvia concorda e aggiunge che può essere anche un'occasione per i compaesani di Mirko per vederlo e per conoscerlo anche attraverso un ruolo lavorativo. Lorenzo descrive poi l'organizzazione del negozio:

“Oltre a me, qui lavorano altre due dipendenti, tutte donne, che coprono i diversi turni a seconda delle esigenze del supermercato. Per quel che riguarda Mirko, avremmo bisogno che Mirko lavori il pomeriggio, tutti i pomeriggi, all'incirca dalle 15.00 alle 19.30, quando chiudiamo, perchè la mattina saremmo a posto. Però rispetto a questo volevo sentire voi, nel senso che volevo concordare con voi anche in base alle vostre esigenze.”

Le caratteristiche del contesto possono essere così riassunte (fig. 182):

il contesto

- tipologia di azienda: piccolo negozio di paese, frequentato da clienti abitudinari
- numero di dipendenti: due addette più il responsabile Lorenzo
- orario di lavoro: su due turni
- orario previsto per il lavoratore: il pomeriggio

Figura 182 - Caratteristiche del contesto

Poi, inizia a descrivere la mansione:

“Non esiste una rigida separazione dei compiti, ciascuno svolge le mansioni a seconda delle necessità: può essere necessario al banco salumi o a quello della macelleria, poi c’è la sistemazione della merce sui diversi scaffali, il riordino del magazzino, la pulizia di tutti gli ambienti. Per il momento, eviterei la cassa e il banco, perché sono le mansioni più pericolose. Sono azioni abbastanza semplici ma per noi fondamentali, la merce va spostata dal magazzino, tolta dagli scatoloni o dagli imballaggi e poi posizionata sugli scaffali, poi va sistemata, di tanto in tanto, per fare in modo che il cliente abbia sempre quel che desidera a portata di mano.”

Prosegue poi parlando delle attrezzature che Mirko deve essere in grado di utilizzare:

“L’unica cosa è che serve il taglierino, ma mi hanno detto che non ci sono problemi, avremmo bisogno di sapere che mano utilizza, se è destro o mancino, perchè in base a quello gli procureremo il taglierino, e poi avrà il camice, la divisa uguale a quella che abbiamo tutti noi”.

Questa descrizione ci offre un quadro definito della mansione che Mirko deve svolgere (fig. 183):

le caratteristiche della mansione

- Mansione: flessibile, a seconda della necessità
- Azioni: sistemazione della merce sugli scaffali, pulizia ambienti, riordino del magazzino (esclusa la cassa e il banco)
- Attrezzature: taglierino

Figura 183- Le caratteristiche della mansione

Prosegue ancora Lorenzo:

“non ci resta che spiegare la figura del tutor, che non so se il direttore vi ha accennato. In pratica sarò io in prima persona ad occuparmi di Mirko, ed è a me che lui dovrà fare riferimento. La politica dell’azienda non consente ad estranei di entrare; voi potrete accompagnarlo il primo giorno, poi manterrete i contatti con me, se ne avete bisogno. Allo stesso modo sarò io a contattarvi se abbiamo bisogno noi, nel caso di necessità. Questa è l’opportunità per ora, tre mesi di prova come tirocinio, poi se va può essere pensabile una possibile assunzione, un ipotetico contratto a tempo determinato. Se invece non va, avrete comunque un’esperienza utile per il ragazzo e per la sua crescita.”

Anche questo aspetto incontra l'approvazione di Marco e Silvia, che rispondono quasi in coro:

“Perfetto, Mirko non ha problemi a lavorare in autonomia, e la disponibilità è massima a intervenire in caso di bisogno, senza alcun problema, da parte nostra.”

Dopo aver concordato tutti i dettagli, resta solo da introdurre Mirko (fig.184):

organizzazione dell'esperienza
• Durata: tre mesi più possibilità di un contratto a tempo determinato • Responsabile: tutor del negozio • Supervisione esterna: solo contatti telefonici

Figura 184- Organizzazione dell'esperienza

8.1.4.2 Il colloquio in azienda

Il copione si ripete, siamo nuovamente nel parcheggio e Mirko, questa volta, sembra sentirsi più a suo agio con la sua camicia bianca. Un altro particolare, però, mi colpisce; Mirko ha i capelli più corti, un taglio decisamente più da adulto che lascia le orecchie scoperte, anche se l'apparecchio acustico si intravede appena. Mi viene incontro e dopo la stretta di mano di rito, mi appoggia una mano sulla spalla e mi chiede: *“Hai visto? Sto bene?”* Gli rispondo di sì, il taglio gli si addice e non è per nulla una frase di circostanza.

D'un tratto sembra più grande e anche più sicuro di sè. Anche le ultime raccomandazioni di Marco sono ormai d'abitudine: *“Mi raccomando, se non hai capito, chiedi.”*

Appoggio una mano sulla sua spalla: *“Dai, andiamo”*.

Arriviamo davanti alla solita porta bianca che cigola esattamente come la settimana scorsa; all'ingresso ci accoglie Lorenzo, con un sorriso rassicurante: *“Prego, vi aspettavo, ciao Mirko, sono Lorenzo.”*

Mirko lo guarda e sorride: *“Lorenzo, io Mirko, piacere.”* Le patatine stanno sempre lì, ma la quantità di scatoloni è decisamente minore: *“Abbiamo sistemato un pò di roba, come potete vedere”* ci fa notare Lorenzo. Le pile di documenti sono sempre in posizione, è comparso anche un foglietto in più, con degli appunti scritti a mano che riportano la data del nostro precedente colloquio.

Mirko si siede sugli sgabelli improvvisati, non senza avere opposto un pò di resistenza (non è usanza sedersi in questo modo, troppo strano per le sue abitudini), poi Lorenzo inizia a presentarsi. Spiega a Mirko che sarà lui ad aiutarlo e a lui può chiedere qualsiasi cosa, perchè lui lo può aiutare.

Gli spiega che lui sarà il suo riferimento, la figura che lo aiuterà ad imparare i compiti richiesti. Lo interrompo un attimo e mi accerto che Mirko abbia capito; Lorenzo mi guarda e sembra cogliere il suggerimento: *“Posso chiedere ogni tanto se ha capito?”* mi chiede.

Mi affretto a rispondere: *“Certo. E’ una buona idea, una strategia che permette di verificare di essere sulla stessa lunghezza d’onda, così come può servire d’altra parte chiedere conferma di aver compreso in modo corretto; Mirko non si offende, per lui è naturale, ed evita ad entrambi qualche problema di comunicazione”*. Poi, mi rivolgo a Mirko: *“Ti ricordi Mirko che ti abbiamo detto che poi qui dovrai lavorare da solo? Lorenzo è la persona che ti aiuterà, tu puoi chiedere a lui, ma ho anche detto a lui che può chiedere a te.”*

Mirko accenna ad un sorriso: *“Sì, sì, io chiedo, e tu chiedi, va bene.”*

Poi Lorenzo inizia a descrivere le attività che verranno richieste a Mirko e, mentre parla, annoto le mansioni su un foglietto: *“Prendere la merce, sistemare gli scaffali, pulire il pavimento, tenere in ordine un magazzino.”* Mirko annuisce, ma non sono certa che abbia del tutto capito; allora chiedo a Lorenzo se è possibile poi fare un giro nel negozio, per vedere concretamente come si portano a termine i diversi compiti. Lui capisce e ci spostiamo insieme, da un angolo del magazzino recupera una scopa e uno straccio e mostra con il dito la frase che riguarda la pulizia. Poi raggiungiamo una delle corsie, quella in cui campeggia la scritta verde *“prima colazione”* e, dopo aver rotto il cartone dei cereali, estrae una confezione su cui campeggia la faccia di una simpatica scimmia e la deposita a fianco delle altre.

Mirko lo guarda e sorride: *“Capito, con le altre scatole, cereali per il latte, buoni, li mangio sempre la mattina. Poi io, muscoli, palestra”*.

Lorenzo sorride divertito: *“Hai ragione, sai, sono proprio buoni, sono d’accordo, anche io sai li mangio sempre, siamo uguali”* e alza il pollice come cenno d’intesa. Poi aggiunge: *“Vediamo un pò questi muscoli”*, e sfiorando il braccio di Mirko esclama: *“Sì, sì, sei forte”*.

Approfitto del siparietto per afferrare il taglierino; guardo Mirko che sembra un attimo spaventato e si ritrae: *“Pericolo, pericolo, no no”*. Lo tranquillizzo e gli spiego: *“Bisogna stare attenti, non è pericoloso”*. Lo invito ad appoggiare la sua mano sopra la mia, e insieme facciamo un’incisione nello scotch che subito si apre.

Mirko guarda stupito il cartone, io lo guardo ed esclamo: *“Hai visto? Bravo”*. Anche Lorenzo, che ci osserva, annuisce ed esclama: *“Bravo Mirko, sei stato bravo”*.

Torniamo nel nostro piccolo ufficio e Mirko sembra soddisfatto: *“Cereali, sistemare, io capito”*, e accompagna il movimento con il gesto della mano. Anche Lorenzo sembra soddisfatto: *“Abbiamo*

scoperto che facciamo la stessa colazione, con i cereali della scimmia.” “Molto bene” esclamano insieme Silvia e Marco. Poi Lorenzo riprende il discorso, ma questa volta si rivolge direttamente a Mirko: “Allora Mirko, il lavoro è il pomeriggio,” poi sul post it indica gli orari, “dalle 15.00 alle 19.00, va bene?” Lui risponde con un cenno del capo di assenso: “Pullman qui vicino”.

Nel frattempo le luci si accendono, è orario di apertura, nel negozio entrano anche Monica e Pamela, due future colleghe di Mirko che alzano la mano per salutare. Stanno arrivando i primi clienti e Lorenzo ci dice che è ora di salutarsi: *“Per quel che ci riguarda, aggiunge, il periodo di prova può iniziare già dalla settimana prossima, può andare?”* “Certo”, risponde Marco entusiasta. Guardo Mirko e chiedo: *“Settimana prossima, va bene?”* Mirko annuisce contento: *“Settimana prossima, sì sì, mi piace.”*

8.1.5 Il periodo di prova

8.1.5.1 Il primo giorno

Come preventivato, sia dai genitori che dall’assistente sociale era arrivato il nulla osta per l’inizio dell’esperienza lavorativa di Mirko, ufficializzata per il lunedì pomeriggio. E’ un giorno particolarmente impegnativo perché viene consegnata molta della merce.

Silvia aveva avuto il permesso, solo per quell’occasione, di accompagnarlo e di rimanere con lui. Io invece, passo per un saluto e, già che ci sono, ne approfitto per fare la spesa. Mentre entro nel negozio, mi rendo conto che è la prima volta che passo dall’ingresso ufficiale e scorgo in un angolo alla mia destra la macchina per il caffè; penso che Mirko sarà molto soddisfatto, visto che lui impazzisce per il caffè macchiato in polvere. Davanti a me, invece, ci sono le casse; la numero 3 ha la lampadina accesa, la cassiera è alle prese con alcuni flaconi di detersivo per piatti al limone, formato famiglia; proseguo il percorso e lascio alle spalle il tipico rumore del codice a barre che passa sul nastro, ad un ritmo regolare. Attraverso il piccolo cancello grigio dell’ingresso, provo a guardare oltre i cartoni d’acqua, rigorosamente in ordine, naturale, leggermente frizzante e frizzante, ma non riesco ancora ad intravedere Mirko (e neanche Silvia). Alla mia destra, inizia il banco della frutta con al centro la bilancia con i tasti grandi coperti dai disegni colorati della frutta e verdura. Penso che sia un’interessante soluzione, quasi meglio del codice numerico, anche se alcune immagini sono davvero improponibili e, per capire di che oggetto si tratta, non si può far altro che schiacciare il pulsante e vedere la scritta che compare sul display.

Proseguo e sulla sinistra trovo tutti i frigoriferi che costeggia il muro, mentre sulla destra ci sono latte, uova e panna. Di fronte a me, al termine della corsia, compare il bancone dei salumi e quello della carne, separati tra loro da un distributore automatico di pane di diversa forma e colore. Mi ricorda quei contenitori di biglie che trovavo al mare, appena fuori dalla spiaggia, in cui bisognava appoggiare cinquecento lire nella fessura e poi girare con forza la rotella posta al centro per poter poi ritirare da sotto la biglia colorata (che ovviamente non era mai quella che tu avresti desiderato). Mi addentro nelle corsie per cercare Mirko (e anche le fette biscottate) e rivedo i famosi cereali con la scimmia. Ecco, ho trovato le fette, speriamo di avere la stessa fortuna anche con Mirko. Nello spazio successivo mi trovo davanti la pasta e anche Silvia mentre Mirko, poco distante da lei, sta litigando con le confezioni di tonno che vanno levate dal cellophane, ed è talmente impegnato che non si accorge subito della mia presenza. Silvia alza un braccio in cenno di saluto, poi si china sulla confezione e incide con il taglierino, in modo che Mirko possa poi agevolmente togliere il rotolo. Mi avvicino e questa volta Mirko mi vede: *“Ciao, guarda il tonno, sistemo il tonno”* mi dice entusiasta. *“Bene, bravo”* rispondo e lui subito si affretta a farmi vedere il camice verde, con il colletto giallo. *“Hai visto? La divisa.”*

Gli chiedo come sta andando, lui mi risponde che ha sistemato: i biscotti con il cioccolato, la pastasciutta, tutta, e ora il tonno, poi dovrà rompere gli scatoloni e portarli in magazzino, e potrà fare la pausa con il caffè macchiato (così capisco che anche lui ha notato la presenza della macchinetta).

Poi mi mostra il orgoglioso il suo taglierino: *“Nuovo, è mio, io bene, no paura”*. *“Bravo Mirko, bene”* lo guardo sorridendo. Mi pare soddisfatto e anche Silvia tranquilla mi dice che sta andando tutto bene.

Proseguo il mio giro e trovo Lorenzo alle prese con l'olio, bottiglie di vetro con etichetta e tappo verde. Gli chiedo come sta andando e lui mi risponde che sembra tutto tranquillo e che è soddisfatto. Più avanti vedo le famose patatine amica e le bibite, poi detersivi e casalinghi prima dei due lunghi banchi dei surgelati: da una parte verdura e piatti pronti, dall'altra gelati e pizze. L'ultimo scaffale, invece, è dedicato ai deodoranti per gli ambienti mentre dentifrici e colluttori accompagnano verso le quattro casse.

Ritrovo la cassiera che avevo visto all'ingresso, una ragazza giovane, vent'anni, più o meno, capelli biondi e raccolti con un grande mollettone, gli occhi chiari sono circondati da un paio di grandi occhiali rettangolari con la montatura nera. Sul tesserino che sporge dalla divisa leggo *“Monia.”* Davanti a me c'è una ragazza che tiene in braccio un bimbo piccolo che grida e si dimena perchè

vorrebbe l'ovetto appoggiato proprio davanti alla cassa. *“Ce l'avevo quasi fatta, dice, sembra che lo facciano apposta a collocarli lì in basso.”* Le urla del bambino sembrano essere direttamente proporzionali alla voglia della madre di scomparire il prima possibile; si abbassa, afferra l'oggetto del desiderio e lo porge al bambino che immediatamente si zittisce. Penso che è una delle scene classiche e deve essere tra le più temute dai genitori e che poi, più o meno, finisce sempre nello stesso modo.

Durante tutto il mio giro non ho incontrato molte persone, una decina forse in tutto, e questo può agevolare la tranquillità di Mirko e può consentire a Lorenzo di avere più tempo da dedicargli.

La giornata è trascorsa in modo tranquillo, così ci ha riferito poi Silvia il giorno successivo. Ci racconta poi di aver cercato di trovare alcune indicazioni operative che potessero agevolarlo nello svolgimento dei diversi compiti. Ad esempio, gli ha suggerito di ricordarsi sempre di controllare anche le etichette sugli scaffali prima di sistemare la merce, di non fare riferimento solo ai prodotti che vede posizionati. Poi, l'ha aiutato a trovare un modo rapido per aprire il cellophane, anche quello più duro, utilizzando le nocche delle dita. Soprattutto, però, l'ha invitato a chiedere aiuto quando è in difficoltà per evitare il rischio che si paralizzi.

8.1.5.2 I contatti telefonici

Passata una settimana dall'inizio dell'attività lavorativa, Mirko è sereno, frequenta il supermercato volentieri e nel diario che compila quotidianamente, racconta che le mansioni si ripetono (posizionamento della merce sugli scaffali, riordino del magazzino, pulizia degli ambienti e sistemazione degli scatoloni vuoti) e vengono svolte talvolta in autonomia, oppure con l'aiuto dei colleghi. Lorenzo viene ovviamente citato spesso, ma anche i nomi delle altre colleghe compaiono di frequente.

Silvia prova a contattare Lorenzo telefonicamente e lui le conferma che sta procedendo tutto come previsto, senza problemi. Poi, le ricorda di non preoccuparsi, che sarà lui a chiamare in caso di bisogno. Silvia, felice per il buon resoconto, rimane però perplessa per la freddezza dei toni e per i modi sbrigativi utilizzati. Decide così di provare a contattare anche il direttore del personale, con la speranza di ricevere qualche informazione in più, ma anche questo si limita a confermare le indicazioni positive. Anche lui poi la tranquillizza e spiega che il silenzio è un buon segnale, sintomo che tutto sta procedendo nel migliore dei modi e non c'è da preoccuparsi.

Le telefonate di Silvia si susseguono regolarmente una volta a settimana; le risposte di Lorenzo si ripetono, e Mirko continua ad essere sereno e tranquillo.

Dopo ogni colloquio vengono informati con regolarità anche l'assistente sociale e i genitori di Mirko che continuano a vederlo sereno ed entusiasta del suo nuovo lavoro.

8.1.6 La supervisione

Nonostante le rassicurazioni di Lorenzo, decidiamo di andare in negozio a salutare Mirko e a far visita ai suoi colleghi.

8.1.6.1 La visita al supermercato

Dopo una ventina di giorni dall'inizio del percorso, decidiamo di passare a salutare Mirko in negozio. Lo troviamo in magazzino, intento a rompere e ad accatastare gli scatoloni vuoti. Ci dice di aver riempito tutto lo scaffale dei detersivi ed ora, prima di passare alla sistemazione delle brioches, è necessario sistemare tutti gli scatoloni. Lo osserviamo lavorare tranquillo, mentre Marco si sposta alla ricerca di Lorenzo. Ci raggiunge poco dopo dicendoci che è tutto tranquillo e che è soddisfatto dell'operato di Mirko.

Mentre mi aggiro per il supermercato, incrocio Moira che questa volta, è impegnata nella sistemazione degli scaffali. Mi avvicino e le spiego che siamo passati a salutare Mirko e a vedere come vanno le cose. Lei si ferma un attimo, ha l'aria perplessa e l'espressione di chi vorrebbe dire qualche cosa ma non sa se si può fidare o meno; poi, ricomincia ad estrarre i barattoli di pelati dalle confezioni. Decido di fare un tentativo:

“Sono convinta che i colleghi si trovino in una situazione particolare quando lavorano con ragazzi disabili, hanno un ruolo decisivo per la buona riuscita dell'esperienza, perchè sono coloro che sono a contatto tutti i giorni con il disabile (anche se non l'hanno scelto loro) ma allo stesso tempo hanno anche il loro ruolo da svolgere”.

Si ferma, posa il barattolo bianco, mi guarda e poi esclama:

“Sono d'accordo, ma allora come mai non ci dicono niente? Quando hanno fatto venire qui Mirko, non ci hanno chiesto niente, è arrivato qui, ce lo siamo ritrovati qui, ma nessuno ci ha chiesto se eravamo d'accordo, se ci andava bene. Nessuno ci ha detto come fare, in che modo muoversi; nessuno ci ha aiutato a capire come relazionarsi con lui, e nessuno ci ha chiesto come stava andando, se andava tutto bene”.

I primi nodi critici, sono nei confronti dell'organizzazione (fig. 185):

criticità verso l'organizzazione

- Mancato coinvolgimento dei colleghi nelle decisioni riguardanti l'assunzione;
- nessuna informazione per gestire la relazione
- Mancanza di ascolto del punto di vista dei colleghi
- Indifferenza dei superiori
- Disagio e senso di impotenza

Figura 185- Criticità nei confronti dell'organizzazione

Ora il quadro è più chiaro, Moira è un fiume in piena:

“Ci sono delle circostanze che non sappiamo come gestire, che poi loro fanno finta di niente, ma io credo che non è giusto far finta di niente, e poi anche per noi, ti senti impotente, e poi ti senti a disagio anche tu, io non credo che questo sia giusto”.

Sono d'accordo con lei e glielo comunico:

“Lo penso anche io, credo che non sia giusto fare finta di nulla e credo che l'esperienza è positiva quando lo è per tutti, per il disabile certo, ma anche per tutti i suoi colleghi, se c'è senso di ingiustizia, se c'è disagio, significa che le cose non funzionano. A maggior ragione se la sensazione è quella di non sentirsi ascoltati; di non sentirsi tutelati.”

Lei conferma:

“Già, è proprio così che ci sentiamo, io parlo così ma ne ho parlato anche con la mia collega, più e più volte, e condividiamo le stesse sensazioni. Lorenzo, invece, dice che si tutto sommato va bene, poi però lui non lavora insieme, quindi la fa facile.

Ci sono problemi di diverso tipo, ad esempio, una questione riguarda diciamo più, (si ferma un attimo, quasi in imbarazzo) diciamo che riguarda più la sfera personale. Ad esempio la questione del bagno, abbiamo un solo bagno, lo usiamo uomini e donne, ed è capitato che lui andasse in bagno e lo lasciasse sporco. La prima volta ci siamo guardati, non era mai successo prima, quindi abbiamo sospettato fosse lui, allora abbiamo prestato un attimo di attenzione, ed era proprio lui. E' successo più volte e noi non sapevamo come fare. “Ne abbiamo parlato con Lorenzo, anche lui ci ha detto che non sapeva come dirglielo, certo non riguarda il lavoro strettamente, ma è una cosa importante.”

Provo a suggerire alcune strategie:

“ è una questione importante, ha ragione, cosa ne direste, per esempio, di provare a far notare a Mirko, in modo molto semplice, di prestare attenzione e di controllare sempre che il bagno sia in ordine quando esce. Un'altra possibilità potrebbe essere quella di lasciare del detergente nel bagno, in modo che Mirko, ma non solo lui, possa utilizzarlo per pulire, quando necessario, cosa ne dice?”

Monia annuisce e sorride.

Possiamo sintetizzare le criticità emerse e le strategie suggerite (fig. 186):

criticità	strategie
• Il bagno rimane sporco • I colleghi non sanno come affrontare la questione • Nessuno ne parla con Mirko	• Ricordare a Mirko di controllare sempre che il bagno sia pulito, prima di uscire • Lasciare del detergente, in modo dare la possibilità di pulire

Figura 186- Criticità e strategie sulla pulizia del bagno

“Un altro nodo”, aggiunge ancora Monia, “riguarda la comunicazione, ci sono delle volte che ti sembra che lui abbia capito, invece non ha capito, oppure non capisci tu, e sei a disagio, non sai come uscirne, poi ti dispiace.”

Anche in questo caso, provo innanzitutto a rassicurarla:

E’ vero, anche questo è un aspetto delicato con Mirko, ha ragione. Noi, talvolta, proviamo ad usare dei foglietti per scrivere le parole, oppure facciamo vedere concretamente con i gesti. Capita qualche volta che lui oltre che non capire i termini, magari non li conosca, e questo rende ancora più difficile la situazione. Pensa che potrebbero essere accorgimenti pensabili anche per voi?”

Monia conferma e, ancora una volta, annuisce, il suo sguardo sembra ora più sereno, poi riprende la parola: *“E’ complicata, perché poi tu sei a disagio, lui si chiude, ed è un casino”.*

Provo a replicare:

“Il disagio, io credo, è comprensibile e non va negato; si tratta invece di provare a trovare insieme delle strategie che aiutino entrambi, Mirko e il suo interlocutore. Concedersi e riconoscersi di fare fatica, è già spostare l’attenzione, è evitare di concentrare le energie in un vano tentativo di fare finta di niente, che lascia scontenti entrambi. Mirko stesso è consapevole della sua difficoltà, ma anche di quella degli altri; capita anche a noi, che lo conosciamo da tanto tempo. In questi casi, noi, di solito, proviamo provare a ripetere, magari utilizzando termini diversi, a utilizzare dei foglietti per scrivere, o ancora dei gesti. Poi il giorno dopo, magari, sotto forma di gioco gli chiediamo se se le ricorda, diventa come un gioco.”

Monia mi interrompe:

“Beh queste sono tutte soluzioni interessanti che si possono provare, però nessuno ce le ha mai dette, e spesso anche io, anche io non mi vergogno quando dico che davanti alla paura di sbagliare o di offendere a volte ho deciso di evitare di intavolare una comunicazione o far finta di niente, anche se questo mi dispiace.”

Sono contenta che Monia mi stia raccontando di queste difficoltà, credo che sia essenziale non forzare mai se stessi, perché questo precluderebbe qualsiasi tipo di relazione (fig. 187):

difficoltà di comunicazione	strategie
• Fatica reciproca a capire i termini e il loro significato • Disagio che porta a rinunciare alla comunicazione • Sensazioni negative di dispiacere • Chiusura da parte di Mirko	• Volontà di trovare insieme le soluzioni coinvolgendo Mirko • Utilizzo di bigliettini • Spiegare i termini e verificare il giorno dopo se li ricorda • Utilizzare i gesti • Spiegare sempre a Mirko quali sono le difficoltà

Figura 187- Seconda criticità

Moira introduce poi l'ultima difficoltà:

“ Mi viene in mente il terzo punto, è che quando lui non sa cosa fare si ferma, si blocca e va in ansia, poi si agita, te lo ritrovi dietro, con le mani in mano, che non sa cosa fare e poi si spazientisce, diventa difficile lasciare il proprio compito per seguire lui, ma soprattutto diventa difficile gestire la sua ansia, che poi lui non sa cosa fare e si agita, sembra un mastino che si appiccica alla tua spalla, e si spazientisce. Queste cose Lorenzo non le vede, perchè lui non lavora direttamente con lui, capita invece a noi”.

Terminata la frase, Monia mi guarda, la mia risposta non si fa attendere:

“Certo, quando uno sta lavorando, ha le sue cose da fare, è difficile seguire sia lui che il lavoro, io questo lo capisco. Quando la difficoltà è legata al compito da fare, forse potremmo cercare di capire come trovare con lui la soluzione che gli può consentire di andare avanti senza chiedere a voi, forse si potrebbe ipotizzare, la prima volta, di vederla insieme, in seguito però deve poi essere lui a riuscire a muoversi in autonomia. Quello che potete fare voi è quello di ricordargliela, oppure di vederla insieme a lui, fino a quando non la interiorizza, ma sempre con la prospettiva che riesca poi ad andare da solo. Se poi si blocca, perchè non sa come andare avanti, allora ci sta di spronarlo, quando è in difficoltà deve trovare un modo per chiedere aiuto, che poi va calibrato con quanto gli altri stan facendo”.

Moira mi interrompe:

“ Talvolta è irritante, mentre ci sono cose da fare, vedere che lui non si muove, ed è capace di restare fermo per parecchio, se nessuno si accorge, e allora capita che magari venga sgridato, poi però arrivano i sensi di colpa”. Rispetto a questo la mia posizione è definita: “La possibilità di riprendere Mirko, come qualsiasi altro lavoratore, non credo che sia esclusa. L'aspetto importante è accertarsi sempre che lui abbia chiare le motivazioni, essere sicuri che lui capisca. Magari non si

riesce a fare subito questo passaggio, si può fare in un secondo momento, quando si è più calmi, non è un problema. Lui poi sa che star fermi non porta a nulla ma non ha ancora la spinta necessaria per andare oltre ed attivarsi. E' un processo, è impensabile che lui ci arrivi in modo meccanico ma è importante lavorarci, ricordarglielo, insistere insieme. Quando invece si spazientisce perchè non sa cosa fare funziona un pò allo stesso modo, potete ricordargli e fargli capire che ci sono anche le altre persone, per cui una volta che ha fatto notare (E deve farlo notare) che lui ha finito, può anche aspettare un attimo l'indicazione dei colleghi. Mi viene in mente, ad esempio, ma non so che cosa ne pensate, che forse si potrebbe pensare insieme ad una sorta di segnale che vi aiuti a capire quando siete liberi o impegnati, in modo tale che lui capisca e possiate avere una modalità comune di procedere. Può anche capitare che lui resti un momento senza aver da fare, se voi state finendo, dovrebbe solo essere rassicurato sul fatto che sia possibile. Quando ha chiaro questo aspetto, allora potete vedere se lo rispetta oppure no. E poi agire di conseguenza”.

Anche la terza serie di strategie può essere riassunta in uno schema (fig. 188):

Criticità: Mirko si blocca	strategie
• Non porta a termine il compito richiesto e resta immobile • Mirko si spazientisce e i suoi interlocutori pure • I colleghi lo riprendono perché interrompe le loro attività • Nei colleghi si sviluppa poi il senso di colpa	• Spronare Mirko a chiedere aiuto quando non riesce a proseguire • Invitarlo ad attendere quando i colleghi sono impegnati e lui ha terminato • Riprenderlo quando necessario • Accertarsi che abbia capito le motivazioni

Figura 188- Terza criticità: Mirko si blocca

Monia mi ringrazia per lo scambio, le garantisco che proveremo a parlare anche con Mirko e magari, insieme a Lorenzo, capiremo come trovare una modalità per supportare anche loro. Lei si mostra preoccupata dall'idea di un possibile coinvolgimento di Lorenzo, ma la rassicuro; è necessaria la partecipazione di tutti per attivare modalità condivise di gestione delle criticità. Ovviamente coinvolgeremo anche Mirko per capire quale è il suo punto di vista e come ha vissuto queste situazioni.

8.1.6.2 La fine del periodo di prova

Il mese successivo trascorre esattamente nello stesso modo; Silvia telefona, Lorenzo non segnala problemi; ci dice anzi che anche le sue colleghe sembrano ora più tranquille.

Il periodo di prova è terminato; Mirko è sicuramente cresciuto molto, e i suoi colleghi insieme a lui. L'azienda per il momento ha terminato le assunzioni legate all'obbligo normativo, ma assicura a Mirko che, non appena si troverà in condizione di dover assumere ancora, prenderà in considerazione la sua candidatura. Mirko è soddisfatto, non sono del tutto scomparsi gli atteggiamenti di chiusura, così come la sua fragilità emotiva; ma insieme lui e i colleghi, "stanno prendendo le misure". Gli hanno altri lavoratori imparato a trovare il modo corretto per relazionarsi con lui, per anticipare alcune sue reazioni e tenerle in considerazione.

Mirko allo stesso modo, contiene, almeno in parte, le reazioni emotive; si sforza di provare a chiedere e quando è in difficoltà, cerca quanto meno di attirare l'attenzione dei colleghi che, d'altra parte, sono attenti e si accorgono del suo eventuale disagio. Ci sono ancora margini di crescita, indubbiamente, ma la situazione è sicuramente in evoluzione positiva.

8.2 Andrea cerca lavoro

Come nel caso di Mirko, descritto in precedenza, anche nel caso di Andrea descriveremo il percorso che ha portato alla pianificazione e realizzazione della sua esperienza lavorativa all'interno di un supermercato.

8.2.1 La presentazione di Andrea

Conosco Andrea praticamente da quando ha iniziato a frequentare la scuola elementare; è un ragazzo che difficilmente passa inosservato, merito soprattutto di quella intraprendenza che l'ha portato, da sempre, a relazionarsi con chiunque.

Quando penso a lui, mi tornano spesso alla mente i famosi versi di una canzone di De André: *"Che cosa significa avere un metro e mezzo di statura, te lo rivelan' gli occhi, o le battute della gente"*.

Andrea ha gli occhi a mandorla castani e vivaci, coperti da un paio di occhiali spessi, con le lenti bordate d'azzurro e le aste perennemente larghe, tanto che gli occhiali scivolano regolarmente sul naso e ricordano la figura del celebre Geppetto, padre di Pinocchio.

Le piccole orecchie a punta ricordano quelle di un elfo; la carnagione è scura, ma la pelle è delicata, infatti il freddo dell'inverno tende sempre a screpolarsi. I capelli, invece, sono castani e il taglio rispecchia la moda dettata dal calciatore del momento (così, nel è passato dal taglio rasato di Ronaldo fino alle creste di El Shaarawy e Balotelli).

La sua andatura è particolare, le braccia sempre larghe, le spalle leggermente ricurve in avanti, quasi a formare una piccola gobba, accompagnano un passo spedito e sicuro. Nonostante non sia esattamente longilineo, Andrea è piuttosto agile, ed ha sempre fatto parte della squadra di calcio del suo paese, anche se il suo ruolo preferito è sempre stato il centroavanti. Lo schema che ha sempre preferito era quello che lo vedeva fare la boa, ovvero immobile in mezzo all'area, in attesa che il pallone arrivasse dritto tra i suoi piedi. Andrea ha due mani grandi, il palmo è largo e le dita sono corte; fa quasi impressione il pollice, capace di movimenti da contorsionista.

Andrea è poliglotta, la sua lingua madre è il dialetto bergamasco, però anche con l'italiano se la cava piuttosto bene. Più difficile, invece, la comprensione; da piccolo gli hanno fatto qualche test cognitivo per valutare il suo QI, che è risultato di gran lunga inferiore rispetto alla media dei suoi coetanei. Mi era già capitato di parlare con lui del suo possibile lavoro, e lui era passato dal dentista (*"così ti tolgo tutti i denti"*, mi aveva detto), al carpentiere (il mestiere di suo padre e suo fratello), fino al meccanico (*"così aggiusto tutte le macchine"*, diceva). Gli avevo chiesto se gli sarebbe piaciuto lavorare in una mensa scolastica, oppure in un supermercato, e in entrambi i casi la risposta era stata positiva. Così, sentita l'assistente sociale, ho organizzato un incontro con la famiglia.

8.2.1.2 I primi contatti

Agli incontri istituzionali, di solito, si presenta solo la mamma (il padre ha partecipato solo ad una riunione nel periodo delle scuole medie, ma ha sempre sostenuto di sentirsi a disagio, schivo e poco abituato a parlare con la gente). La mamma di Andrea è una persona estremamente semplice; è una signora sulla cinquantina, forse anche qualche anno di più; capelli a "caschetto" castani, il viso tondo e paffuto, ma sciupato. Fisicamente ricorda parecchio Andrea, la stessa espressione della bocca, gli stessi occhi. Anche lei difficilmente passa inosservata: la sua voce la precede sempre di qualche secondo, l'inflessione dialettale bresciana è inconfondibile. Io la attendo fuori dall'ufficio, e varchiamo il portone verde dell'ingresso insieme. Entriamo e sembra di accedere direttamente in una serra, l'aria è calda, si fatica quasi a respirare.

L'assistente sociale spiega alla mamma il motivo dell'incontro:

"Siamo qui a pensare ad un percorso professionale per Andrea, un nuovo punto di partenza dopo la scuola, visto che adesso diventa grande, ecco, secondo noi lui ha le possibilità di farlo."

La mamma è d'accordo:

"Io penso che non serva un lavoro, perché la pensione di mio marito è abbastanza per tutti, però mi fido di voi, se voi dite che va bene, procedete pure."

Anche se la mamma non è particolarmente convinta, decidiamo di procedere.

8.2.2 Dove lo mandiamo? La scelta partendo dalle potenzialità di Andrea

Ottenuto il consenso dei genitori, la questione è: “Dove lo mandiamo”, l’assistente sociale chiede a me di preparare, pensando alle caratteristiche di Andrea, alcune ipotesi di ruoli che potrebbe andare a ricoprire.

8.2.2.1 Punti di forza e criticità

Secondo me, potrebbe svolgere piccoli lavori di assemblaggio, oppure essere un addetto mensa o di un supermercato, in ambienti che richiedono di stare a contatto con le persone. Provo a ragionare sulle sue abilità di e sugli aspetti invece di difficoltà (Fig. 189):

Punti di forza	criticità
• capace di leggere le emozioni dei suoi interlocutori; • disponibile alla relazione; • buone capacità relazionali • attento alle esigenze delle persone con cui si relaziona	• Bisogno di un punto di riferimento che lo contenga; • Presenza di atteggiamenti scorretti per attirare l’attenzione • Facilmente condizionabile • Si distrae facilmente

Figura 189- Capacità e limiti di Andrea

Alla luce di questa analisi, penso che due contesti potrebbero essere significativi: la mensa scolastica e il supermercato.

Passo da Andrea, che sembra avere le idee un po’ confuse:

“Bello la mensa, e anche il supermercato, se facciamo tutti e due? Prima mensa e poi supermercato, io sono a posto, porto a casa la mia paga e sono a posto.”

8.2.2.2. I contatti con il supermercato

La prima organizzazione a cui telefono è una mensa scolastica, penso che possa essere piacevole per Andrea essere a contatto con i bambini durante il tempo del pasto, momento che lui adora. La responsabile del personale, però, mi offre la sua disponibilità solo per un tirocinio formativo, senza possibilità di assunzione. Allora contatto uno dei responsabili dei negozi che ho intervistato; lui si mostra disponibile e mi chiede di inviare una scheda di presentazione dell’utente.

Dopo qualche giorno ci vediamo, la risposta dell'azienda è positiva; nella zona territoriale di Andrea c'è una filiale e il referente si è reso disponibile ad accogliere il ragazzo per un tirocinio finalizzato all'assunzione. Ci chiedono però di accompagnarlo per tutto il periodo di prova.

Anche in questo caso è possibile sintetizzare le caratteristiche principali del contesto (fig. 190):

analisi dei contesti
• DESCRIZIONE DEL CONTESTO: • Tipologia: piccolo supermercato di paese • Clientela: clienti abituali • Dipendenti: tre più il direttore • Mansioni disponibili: da verificare • Orario di lavoro: da concordare • Modalità di supervisione: un tutor interno e uno esterno

Figura 190-Caratteristiche del contesto

8.2.3 Il periodo di prova

La durata del periodo di prova è di tre mesi in cui io ho accompagnato Andrea in azienda mantenendo nel frattempo contatti anche con il responsabile e i colleghi.

Il primo giorno è previsto un tempo ridotto, due ore, in modo da consentire ad Andrea di poter conoscere il contesto. In seguito decideremo insieme quale orario scegliere, in base alle esigenze del lavoratore e dell'organizzazione. Prima di iniziare questa esperienza abbiamo deciso alcune regole:

- la gestione del lavoro è affidata ai due responsabili, Ilaria e Roberto, ma sarò sempre presente, in modo da intervenire in caso di bisogno. Sarà una presenza discreta, in modo da garantire un supporto senza però ostacolare le interazioni tra loro.
- Ogni azione da far svolgere ad Andrea, e ogni valutazione circa il suo lavoro, sarà sempre condivisa, in modo da rendere comuni le informazioni e i pensieri;
- Al termine di ogni giornata lavorativa ci sarà un breve momento di verifica con Andrea, in modo da raccontargli quali sono stati gli aspetti positivi e le criticità;
- Per noi, invece, è previsto anche un breve momento iniziale, in modo da pianificare l'attività della giornata.
- creazione degli indicatori di verifica, utili a valutare come sta andando l'esperienza

- sintesi delle strategie utilizzate per aiutare Andrea

Questi brevi scambi hanno l'obiettivo di rendere tutti protagonisti delle decisioni senza però incidere sui ritmi di lavoro del negozio.

8.2.3.1 Il primo giorno di lavoro

Arriviamo e il negozio si scorge in lontananza, l'indicazione è abbastanza chiara, basta incrociare la vecchia stazione, e il gioco è fatto. Risuonano le parole sentite poco tempo prima, per telefono: *“Ricordati del disco orario, o siamo sicuri che sei fregato”*. Mentre scendo dall'auto, vedo la proprietaria che a fatica cerca di aprire le serrande; si ferma, mi sorride e alza il braccio in cenno di saluto. Ilaria e Roberto mi aspettano, tra poco arriverà anche Andrea, ma facciamo in tempo a scambiare due parole. Ilaria è la prima ad esporsi: “Noi siamo sereni, poi tanto per qualsiasi cosa ne parliamo, per cui siamo pronti.”

La voce di Andrea ci interrompe e mi urla: “Ci siamo, sbrigati che siamo in ritardo”. Ci avviciniamo, lui osserva curioso e attende, fino a quando le due porte d'ingresso bianche vengono liberate e ci è consentito entrare.

Varchiamo la soglia e ci rendiamo conto subito che il supermercato è piccolo, “a conduzione familiare”, e tutto sembra essere “a portata di mano”. Il percorso dentro il negozio è praticamente obbligato, sulla destra, il banco con la frutta è seguito dallo scaffale con i biscotti e le merendine distese (rigorosamente in ordine cacao, cappuccino, fragola) e chiudono la serie i cereali. Sempre seguendo il perimetro ecco il banco salumi e pane, poi le patatine e i grissini conducono alla porta del piccolo magazzino. L'ingresso è piccolo, coperto con una tenda di plastica grigia con delle piccole fessure. Poco più avanti, scorgiamo un'altra porta che conduce nel piccolo ripostiglio, dotato di pc. Tra le due porte c'è il banco frigor, in cui spiccano salumi confezionati e una grande quantità di latte e uova. Proseguendo incontriamo una piccola scaffalatura e poi il frigor blu della NESTLÉ, che ricorda qualche mare limpido, inaugura la serie dei surgelati. Praticamente nei pressi dell'uscita è posizionata la piccola cassa, rossa e grigia, posizionata per obliquo.

Nel mezzo del negozio, quattro scaffali sono posizionati in orizzontale: il primo è coperto di pasta e riso, il secondo è dedicato alle bibite, un terzo ai detersivi e l'ultimo contiene tutto il necessario per l'igiene personale.

Andrea si guarda in giro, la sua attenzione viene catturata subito dal banco dei salumi, di cui sembra essere un grande appassionato; in particolare sembra affascinato dalla pancetta (nostrana, s'intende).

Dal fondo del negozio Roberto lo chiama:

“Vieni Andrea, che ti faccio vedere come è fatto il negozio, poi ti racconto che cosa dobbiamo fare oggi, però prima appoggia le tue cose qui, qui c'è il magazzino, lo tu stai con me oggi, va bene, sei d'accordo?”

Andrea: “Certo certo, tu sei il capo. Posso lasciare qui le mie cose?”

Roberto: “Sì, sì, guarda, qui è il posto che usiamo per fare gli ordini, tu puoi appoggiare le cose qui, e qui puoi venire per la pausa, la vuoi fare la pausa?”

Andrea: “Vedi te, per me è uguale”

Roberto: “Bravo, bella risposta, certo che fai la pausa, adesso dai che c'è da lavorare”

Andrea: “Sono pronto (e solleva le maniche della felpa), ho anche messo le braghe comode, così posso lavorare meglio”

Le strategie utilizzate possono essere schematizzate nel modo seguente (fig.191):

strategie utilizzate
• Anticipare le attività: “Poi dopo scarichiamo” • Spiegare: “Ti racconto” • Mostrare: “Vieni che ti faccio vedere” • Chiedere il consenso: “Sei d'accordo”

Figura 191- Le strategie utilizzate nell'interazione

8.2.3.1.2 Condividere gli obiettivi

Mentre Andrea visita il negozio con Roberto, io parlo con Ilaria: *“Pensavamo a una mansione per volta, cosa ne dici?”*

Io:

“Sì, credo che un po' per volta possiamo vedere che cosa riesce a fare, e cosa no. La cosa importante è che voi gli spieghiate sempre prima che cosa deve fare, non date per scontato che abbia capito, perché magari vi dice di sì ma non è chiaro. Verificate, ricordategli le cose e, se avete possibilità, almeno all'inizio, fate qualche cosa con lui”

Ilaria:

“Sì mi sembra una buona idea, poi capita che devi mettere a posto le cose, ci sta che possiamo aiutarlo all'inizio, così vediamo se ce la fa”

Sentiamo in lontananza la voce di Andrea:

Andrea: *“Sono pronto”*

Roberto: *“Ecco, allora prendi lo scatolone e spostalo, poi mi aiuti a sistemare la frutta, lo facciamo insieme, così vedi come si fa”*

Andrea: *“Va bene, certo”*

Roberto: *“Ecco, bravo, poi insieme scarichiamo il camion e, per oggi che è il primo giorno, siamo a posto. Ecco, guarda che ci sono delle cose delicate, mi raccomando”*

Andrea: *“Certo, certo. Guarda lì quante cose,”*

Roberto: *“Adesso prendiamo il carrello grande, poi tu mi aiuti a spingere”*

Andrea: *“Sono pronto”*

Anche il camionista saluta con piacere l'arrivo di Andrea:

Camionista: *“Eh Roberto, c'hai l'aiutante oggi, comoda così”*

Roberto: *“Certo, certo, e sai che è anche bravo?”*

Andrea: *“Certo perché sono qua a lavorare io”*

Il camion è scaricato, ora non resta che spostare la merce dai carrelli al magazzino, ma Roberto si ricorda della pausa promessa ad Andrea:

Roberto: *“Andrea, vuoi fare cinque minuti di pausa?”*

Andrea: *“Se vuoi, guarda te”*

Roberto: *“Cosa guardo io, facciamo così, vai pure a riposarti, poi hai l'orologio?”*

Andrea: *“No”*

Roberto: *“Male, tra cinque minuti ti chiamo io, che mi aiuti a sistemare, poi puoi andare”*

Andrea: *“Ok”*

Roberto e Andrea tolgono tutta la merce dai carrelli e la depositano in magazzino, si tratta di un lavoro congiunto che riesce a svolgere tranquillamente e in modo corretto. Prima di andare via, poi, c'è tempo anche per rielaborare la giornata:

Roberto: *“Sei stato bravo, hai lavorato bene, senza distrazioni e con attenzione”*

Andrea: *“Grazie, ho messo a posto tutto”*

Roberto: *“Sì ora puoi andare, grazie e ci vediamo domani”*

8.2.4 Imparo la mansione

La prima attività proposta, nell'ottica della gradualità di insegnamento descritta in precedenza, è quella dell'apertura dei cartoni, una delle mansioni più ripetute durante la giornata (fig. 192):

INDICATORI DI VERIFICA

- Andrea è in grado di rompere tutti gli scatoloni
- Riesce ad aprire la quantità di scatoloni prevista quella mattinata
- Gli scaffali sono ordinati;
- Non ci sono errori nel posizionamento
- Andrea predispone tutto il quantitativo di merce previsto per la mattinata;

Figura 192- Indicatori di verifica

8.2.4.1 Apriamo i cartoni

Andrea, alle prese con il cellophane, sembra essere un po' in difficoltà; alcune confezioni sono proprio faticose da rompere. Ilaria e Roberto, gli insegnano i trucchi del mestiere e lo affiancano nei diversi compiti. Abbiamo concordato, anche in questo caso, alcune strategie organizzative:

- un solo prodotto per volta, in modo da fargli acquisire familiarità;
- prima confezioni che non si rompono (come le lattine), poi merce più delicata (come i biscotti) e infine le bottiglie (come le birre o l'olio);

Inoltre, gli mostrano un “trucchetto” che, con le nocche delle dita, consente di rompere i fogli senza fatica:

Roberto: *“Guarda Andrea che ti faccio vedere, se tu metti le dita così, guarda come faccio io, ecco, se fai così, vedrai che si aprono, hai capito? Prova”*

Andrea: *“Come devo fare, mi aiuti?”*

Roberto: *“Certo, guarda che ti faccio vedere, prendiamo queste lattine”*

Andrea: *“Guarda, ci sono riuscito”*

Roberto: *“Ottimo, bravo”*

Una volta che Andrea ha imparato ad aprire il cellophane, Roberto gli spiega che non è necessario aprire tutta la confezione, è sufficiente fare delle fessure che consentano di estrarre la merce. Ma introduce questa nuova nozione solo quando quella precedente è stata appresa:

Roberto: *“Cerca il te alla pesca, attento che sia quello alla pesca”*

Andrea: *“Visto, è lì”.*

Roberto: *“Ecco, guarda che ti faccio vedere una cosa, adesso che sei diventato bravo ad aprire i cartoni ti faccio vedere una cosa. Non serve che aprì tutto, basta che tu riesca ad estrarre le bottiglie, capito?”*

Andrea: *“Capito, aspetta che provo, così?”*

Roberto: *“Bravo”*

Andrea è sempre più agile e apre senza problema qualsiasi confezione; ha anche imparato che non è necessario rompere tutta la confezione, è sufficiente fare dei fori per estrarre i prodotti. Questo, ovviamente, gli ha permesso di diventare più veloce. Ilaria se ne accorge e glielo comunica:

Ilaria: *“Andrea, hai visto come sei diventato bravo e veloce?”*

Andrea: *“Ho imparato”*

Ilaria: *“Sì, sei proprio bravo”*

Andrea: *“Grazie”*

In tre giorni Andrea ha imparato a svolgere in autonomia questa mansione e secondo ritmi accettabili per il negozio. Ne parliamo in uno dei momenti di verifica:

Ilaria: *“E’ bravo e veloce, perché poi le cose sono sempre due: fare le cose giuste, e farle in tempo”*

Io: *“Certo, è vero, la correttezza non basta”*

Ilaria: *“Lui è uno che, se continua così, ha sicuramente la potenzialità per restare qui”*

Roberto: *“Sì, sì, siamo molto contenti e anche lui mi sembra, quando parliamo mi sembra sereno”*

Io: *“Sì, lui è contento, mi sembra che le cose stiano andando al meglio”*

Roberto: *“Questo primo obiettivo è stato raggiunto direi”*

Le strategie utilizzate possono essere riassunte in due grandi gruppi (fig. 193):

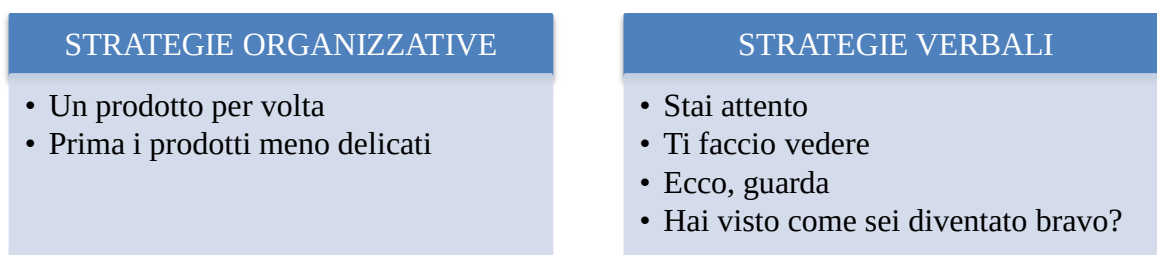


Figura 193- Strategie organizzative e verbali

8.2.4.2 Facciamo ordine: la regola delle due file e del “tirare avanti” facendo attenzione alle etichette

Dopo aver aperto gli scatoloni, Andrea deve posizionarli sui relativi scaffali. Decidiamo di spiegare ad Andrea il compito sottoforma di due regole:

- *le due file*: ogni prodotto deve essere posizionato su due file in modo ordinato; in questo modo lo scaffale è pieno e non ci sono avanzi di merce;
- *tirare avanti*: prima di posizionare una nuova confezione, bisogna essere attenti e posizionare quelle già presenti sul bancone in avanti, in modo che siano le prime ad essere acquistate.

Sarà Ilaria a spiegare queste regole ad Andrea e lo affiancherà nei primi momenti, per mostrargli come si svolge l'attività. La sistemazione dello scaffale viene spiegata ad Andrea come fosse un rituale, una pratica che si ripete:

Ilaria: “Allora Andrea, oggi vediamo come si mette a posto lo scaffale, ci sono due regole, una si chiama due file, l'altra invece tirare avanti, adesso ti faccio vedere, d'accordo”?

Andrea: “Sono pronto”

Ilaria: “Guarda che ti faccio vedere che cosa significa fare due file, ti faccio un esempio, così tu puoi fare uguale, hai capito”?

Andrea: “Certo certo, adesso provo”

Ilaria: “Prendi le brioches, fai una fila, poi dopo fai un'altra fila”

Andrea: “Così sono due”

Ilaria: “Esatto. Quando tu hai fatto le due file, se le hai fatte bene, lo scaffale è a posto e tu hai finito tutte le brioches, capito”?

Andrea: “Certo, provo”

Ilaria: “Bravo, bene così”

Le strategie utilizzate per questo passaggio riguardano soprattutto la sfera verbale e quella dell'osservazione (fig. 194):

STRATEGIE UTILIZZATE
• Spiegare la mansione; • Costruire una routine da ripetere • Far vedere • Verificare che abbia capito

Figura 194- Strategie verbali e osservative

Andrea si muove abbastanza bene, all'inizio sembra intimorito dalla paura di sbagliare, Ilaria se ne accorge e lo rassicura:

Ilaria: *"Tranquillo Andrea, le brioches non si rompono, quindi mettile pure tranquillo"*

Andrea: *"Ok, con calma lo faccio"*

Ilaria: *"Bravo"*

Roberto, per rassicurarlo, prepara il primo prodotto della fila, in modo che Andrea possa seguire il suo esempio:

Roberto: *"I tovaglioli tutti qua, guarda che io te li incastro dietro, poi vai avanti pure tu"*

Andrea: *"Ah, ok, ho capito. Ora li posso riempire da solo"*

Roberto decide anche di provare a lavorare al suo fianco, nella stessa corsia, ma ciascuno con il proprio compito. In questo modo può controllare Andrea senza interrompere il suo lavoro:

Andrea: *"Sei qui vicino a me adesso?"*

Ilaria: *"Certo, guarda, io faccio il vino e tu invece le lattine"*

Andrea: *"Ok, io faccio questo e tu invece quello lì"*

Ilaria: *"Se hai bisogno poi mi chiami"*

Andrea: *"Certo, certo, ma ce la faccio, guarda ho quasi finito"*

Ilaria: *"Bravo"*

In questo caso, invece, oltre alla dimensione verbale è stato utile sperimentare anche la presenza fisica a fianco del lavoratore (fig. 195):

STRATEGIE
• rassicurarlo che il lavoro va bene • preparare il primo prodotto della fila • lavorare al suo fianco

Figura 195- Strategie per aiutare Andrea nello svolgimento della mansione

Al termine della giornata, facciamo il punto della situazione con Ilaria e Roberto:

Roberto: *"Come azione ci siamo, bisogna lavorare solo sulla velocità, ma secondo me il concetto l'ha capito"*

Ilaria: *"Sì, anche secondo me, aveva forse paura di sbagliare o rompere qualcosa"*

Io: *"Sì, credo che sia stato importante il rimando che gli hai dato tu, quando l'hai rassicurato sul fatto che non c'era nulla da rompere"*

Ilaria: *"Già. Domani possiamo vedere come si muove da solo e se è più veloce"*

La mattina seguente, Roberto posiziona i cartoni per terra, in modo da segnare il confine oltre il quale Andrea non deve andare quando appoggia i prodotti. L'obiettivo della giornata è verificare come riesce a lavorare in autonomia, per capire se riesce ad essere più veloce. Poi informa Andrea:

Roberto: *"Ecco, guarda eccoli qua. Questi vanno qui, qui facciamo due file, in ordine, guarda ti lascio il cartone come segno di dove devi arrivare, vai tranquillo e riempi. Quando arrivi qui, e vedi il cartone, ti fermi, è chiaro?"*

Andrea: *"Ok capo"*

Roberto: *"Ieri sei stato bravo, però oggi vediamo se sei più veloce"*

Andrea: *"Più veloce, ok"*

Roberto: *"Bene ne, non schiacciarli ne"*

Andrea: *"certo, perchè se no si rompono i biscotti"*

Roberto: *"Io vado, poi vengo a vedere"*

Andrea: *"Ok"*

Roberto: *"Bravo"*

Andrea: *"Sono stato abbastanza veloce"?*

Roberto: *"Sì, oggi sì, bravo, continua così"*

Una volta che il concetto delle due file è stato interiorizzato, decidiamo di introdurre il concetto di "file sdraiate."

Ilaria: *"Cerca di metterle una vicina all'altra, così occupi bene lo spazio"*

Andrea: *"E adesso le metto sotto?"*

Ilaria: *"No facciamo la fila di lemonsoda sdraiate".*

Andrea: *"Visto, che roba oh, la fila in piedi e quella sdraiata"*

Ilaria: *"Bravo, visto che bravi".*

Andrea (guardando verso di me): *"Manu, adesso faccio anche le file sdraiate"*

Anche sul "tirare avanti", Andrea sembra apprendere il concetto rapidamente, è un meccanismo che non gli crea difficoltà:

Roberto: *"Ecco, quando mettiamo a posto la merce nuova, prima dobbiamo tirare avanti quella vecchia, così le signore prima prendono quelle vecchie e poi quelle nuove"*

Andrea: *"Perché?"*

Roberto: *"Perché così consumiamo prima quelle che scadono prima, capito?"*

Andrea: *"Sì, sì, tiro avanti."*

Roberto: *"Dai prova con la pasta, vedi che ne avanzano due?"*

Andrea: *"Sì, sono gli spaghetti, quelli che fa sempre mia mamma con il ragù"*

Roberto: *"Ah son contento, e non invitarmi eh"*

Andrea: *"Ascolta, ma io posso spostarli qui in terra, e poi li rimetto?"*

Roberto: *“Se poi ti ricordi di metterli a posto sì”*

Andrea: *“Certo che mi ricordo, guarda”*

Roberto: *“Perfetto, bravo”*

Andrea: *“Ok, capito”*

8.2.5 La supervisione.. da lontano

E' il momento di vedere se Andrea riesce a lavorare in autonomia (fig. 196):

indicatori di verifica
• Andrea porta a termine l'attività richiesta • E' in grado di rispondere alle domande che gli pongono i colleghi • Riesce a spiegare eventuali problemi che incontra nello svolgimento della mansione • Andrea è in grado di comunicare in modo chiaro le difficoltà che incontra • Comunica in modo chiaro quando ha terminato il compito • Comprende le indicazioni verbali date dai colleghi; • Lavora in autonomia; • Comunica di aver terminato le attività

Figura 196- Indicatori di verifica

Dopo aver affiancato Andrea nella disposizione degli oggetti sugli scaffali, in pratica dopo avergli “fatto vedere come si fa”, con Ilaria concordiamo di provare a lasciarlo lavorare in autonomia, mantenendo una supervisione “da lontano”. Decidiamo quindi che:

- loro continueranno a guidare Andrea con indicazioni verbali, proseguendo però le loro attività;
- Andrea comunicherà a voce quando avrà terminato un compito, in modo da avvertire i suoi colleghi;

Per prima cosa lo spieghiamo a lui:

“Allora Andrea, abbiamo visto che sei bravo, sei proprio diventato bravo, allora abbiamo pensato che puoi sistemare la merce da solo, io sto al banco che vendo il pane, così le signore sono contente, tu se hai bisogno mi chiami, intanto metti a posto, hai capito?”

8.2.5.1 Finisci e poi mi chiami

Andrea: *“Sì, sì, io faccio e poi ti chiamo, sì, sì”*

Ilaria: *“E poi, quando hai finito, mi dai il segnale, mi dici che hai finito, ok”*

Andrea: *“Certo”*

Le strategie funzionano e Andrea lavora bene anche in autonomia.

8.2.5.2 *Io vado e ti guido da lontano*

Ilaria si allontana e Andrea inizia a svolgere la sua mansione:

Ilaria: *“Sei riuscito ad aprirlo?” (la voce risuona in lontananza)*

Andrea: *“Sì, sì, fatto”*

Ilaria: *“E che cosa è?”*

Andrea: *“E’ pan carrè”*

Ilaria: *“Bene allora mettilo dove l’abbiamo appoggiato l’altra volta, ti ricordi?”*

Andrea: *“Ok, ce l’ho fatta”*

Ilaria: *“Bene bravo! Ora puoi passare allo scatolone successivo”*

Andrea: *“Ok, sono i Flauti”*

Ilaria: *“Quelli allora con le altre brioches”*

Andrea: *“Certo, con calma lo faccio”*

Ilaria: *“Arrivo che ti faccio vedere?”*

Andrea: *“Lo so, lo so, stai pure lì. Aspetta, lo posso mettere anche sdraiato?”.*

Ilaria: *“Sì, sì, va bene anche sdraiato”*

Andrea: *“Fatto”*

Ilaria: *“Ma sai che sei proprio bravo”*

Andrea: *“Grazie”*

Talvolta, anche Ilaria e Roberto sembrano stupidi (oltre che soddisfatti) dei progressi di Andrea:

Ilaria (si avvicina): *“Ha già preso iniziativa”*

Io: *“Bene, no?”*

Ilaria: *“Sì ricordava dove andavano le brioches, e anche con il pan carrè, si ricordava dove andava e in autonomia è andato ad appoggiarlo al posto giusto”.*

Anche in questo caso le indicazioni sono positive.

Le strategie utilizzate, in questo caso, sono soprattutto verbali (fig.197):

strategie
• Accertarsi che abbia chiaro cosa deve fare • Chiedere prima se è necessario un intervento • Anticipare quel che sta succedendo • Chiedergli di comunicare quando ha terminato • Rinforzare positivamente l'azione compiuta

Figura 197- Strategie verbali

8.2.6 E adesso cosa faccio?

L'apprendimento della mansione è sicuramente uno degli elementi principali che garantiscono la buona riuscita di un'esperienza lavorativa.

Andrea, di giorno in giorno, diventa sempre più rapido e sicuro. Ogni tanto, però, c'è qualche intoppo che può rallentare il suo lavoro:

- *un'azione che non riesce a portare a termine*: soprattutto all'inizio alcune operazioni (come per esempio rompere i cellophane, sono state difficoltose)
- *la difficoltà a posizionare i prodotti*: ci può essere merce che non trova o di cui non conosce la collocazione;
- *problemi legati allo spazio sugli scaffali*: può succedere che le scatole siano troppe rispetto alla porzione di bancale che lui ha a disposizione;
- *il mancato rispetto di qualche regola*: talvolta Andrea può infrangere alcuni degli accordi previsti;
- *azioni non previste che sorprendono i colleghi*: qualche iniziativa può mettere a disagio Ilaria e Roberto.

Rientrano in questa categoria anche gli errori, che possono essere compiuti da Andrea da solo oppure con l'aiuto dei colleghi.

In questo caso, l'indicazione di Ilaria e Roberto, è quella di informarli e di chiedere aiuto il loro, attendendo poi che uno lo possa raggiungere (fig. 198):

indicatori
• Andrea riesce a gestire, con l'aiuto dei colleghi, gli imprevisti • Con l'aiuto dei colleghi costruisce nuove procedure per risolvere i problemi • Sa comunicare le sue difficoltà • Attende l'intervento dei colleghi

Figura 198- Indicatori di verifica

8.2.6.1 Prova da solo e poi facciamo così

Quando non riesce a compiere un'azione, la prima reazione di Andrea è quella di provare a risolvere la questione da solo:

Andrea:

“Urka, è un pò difficile qui da aprire, faccio un pò fatica ma ci arrivo. Ecco, ci sono riuscito. Guarda lì, ho fatto la San Benedetto, la Sant’Anna, la Sangemini, tutti i santi lì ho messi a posto. Adesso mi manca la Rocchetta, ma prima sposto queste tre che sono quelle vecchie”.

Qualche volta, però, da solo non riesce, allora chiede, come concordato, l'aiuto dei colleghi:

Andrea: *“Roberto, mi sa che non ci stanno più i biscotti, cosa faccio?”*

Roberto: *“Aspetta che arrivo io”*

Andrea: *“Più che altro ci sono gli altri”*

Roberto: *“Allora facciamo così, proviamo a fare così, li spostiamo, così hai due file fino in fondo”*

Andrea: *“Ok va bene, capito”*

Altre volte, invece, l'imprevisto può essere causato da una difficoltà di comprensione, dovuta talvolta a qualche imprecisione nel linguaggio di Andrea. Rispetto a questo, l'accordo con Ilaria e Roberto è quello di chiedere maggiori informazioni ad Andrea, cercando il suo aiuto per capire. Li rassicuro rispetto al fatto che lui non si offende, anzi, è ben contento di dare spiegazioni.

Andrea: *“Mettiamo il the a mano?”*

Roberto: *“Cosa è il the a mano?”*

Andrea: *“E' quello della busta, no? Lo compro sempre io il the a mano”*

Roberto: *“Ah ecco, alà the a mano, si dice solubile, so-lu-bi-le”*

Entrambi scoppiano in una fragorosa risata. In un'altra circostanza, si verifica più o meno la stessa situazione:

Andrea: *“Dove metto le cose scadute?”*

Roberto: *“Ue, non ci sono le cose scadute qui, eh”*

Andrea: *“Ma sì, quelle che devo tirare avanti”*

Roberto: *“Ah, allora sono quelle più vecchie, mica scadute, pistola”*

Andrea: *“Ah ok, quelle vecchie”*

Roberto: *“Brao”*

8.2.6.2 Gli errori possono capitare

Rientra nella sfera degli imprevisti anche la gestione degli errori, le modalità di gestione sono come sempre concordate. Si tratta di un momento importante perché entrano in gioco le emozioni, sia di Andrea che dei suoi colleghi.

Andrea: *“Ahio, ho sbagliato e le lattine sono cadute giù, scusa scusa”*

Roberto: *“Non preoccuparti, capita, però stai attento, perché si possono rompere”*

Andrea: *“Se si rompono è un guaio, appiccica tutto e poi la signora come fa a comprarle, scusa scusa”*

Roberto: *“Dai, fa niente, avanti avanti”*

Andrea: *“Ok, però adesso sto attento”*

Roberto: *“Bravo”*

L'imprevisto è anche l'occasione per sperimentare l'utilizzo di alcuni strumenti, come il taglierino e lo sgabello. Inizialmente, soprattutto Ilaria era un po' titubante, ha paura che si possa far del male per cui, almeno in una fase iniziale, decidiamo di evitare. Lo svolgimento dell'attività lavorativa, diventa l'occasione, quasi naturale, per vederlo all'opera con taglierino e sgabello ed è lui stesso a chiedere di poterli utilizzare:

Roberto: *“Qua sopra c'è vuoto, ce la fai? sei grande abbastanza”*

Andrea: *“Certo. Oh cavoli, qua ci vuole lo sgabellino. Eccolo là in fondo. Posso prenderlo?”*

Roberto: *“Sì però aspetta, bisogna capire come organizzarsi, salire sullo sgabello, afferrare la scatola di Plasmon dal cartone e depositarla nel posto giusto”.*

Andrea decide di provare questa tecnica. Un piede sullo sgabello, l'altro per terra, poi scende, si piega, recupera il Plasmon dallo scatolone e, con un balzo, lo deposita sullo scaffale. Ad un certo punto, però, si rende conto di poter afferrare anche due confezioni contemporaneamente, e i tempi si riducono:

Andrea: *“Sono a posto, anche se sto un pò sudando. Li ho già fatti, ho preso lo sgabello.”*

Nel frattempo arriva anche Ilaria che lo guarda soddisfatta.

Ilaria: *“Ah ti hanno dato lo sgabello (ride).”*

Lo sgabello, quindi, non è più un problema nella misura in cui gli viene spiegato il corretto utilizzo e, almeno inizialmente, viene monitorato. Anche Andrea sa di dover prestare attenzione:

Andrea: *“Ecco io prendo lo sgabello, mamma, devo fare piano, e devo riempire lo spazio”*

Ilaria: *“Tira avanti che va bene così. va bene queste qua le mettiamo sotto, scendi pure. La coca finisci di fare questa. Hai visto che abbiamo messo a posto tutte le bibite?”*

Andrea: *“Eh?, aspetta che scendo”*

Ilaria: *“Hai ragione, scendi. Dicevo che abbiamo sistemato tutte le bibite”*

L'ultima serie di elementi che riguardano la gestione degli imprevisti ha a che fare con quelle azioni che sorprendono i colleghi. Dopo aver svuotato uno scatolone di tovaglioli, Andrea prova a romperlo. Da lontano Roberto lo vede e gli corre incontro:

Roberto (urla): *“Noooh, non rompere il cartone che lo ri-uso a mettere i cartoni”*

Andrea (si spaventa e poi si ferma di colpo): *“Perchè?”*

Roberto: *“Lo uso, lo riempio di cartoni, poi ti faccio sapere”*

Andrea: *“Ah ok”*

Roberto: *“Dopo li stracciamo dentro i cartoni grandi”*

Si scambiano uno sguardo d'intesa, e poi il lavoro ricomincia. Alla fine il cartone viene spostato, quasi fosse una reliquia, nel magazzino.

Andrea: *“Roberto, fatto”*

Roberto: *“Bravissimo. Metti il cartone in fondo”*

Andrea: *“Già fatto”*

Roberto: *“Bravo, scusa eh se ho urlato”*

Andrea: *“Fa niente”*

Talvolta, invece, Andrea infrange le regole. La situazione tipica avviene quando, terminato un compito o essendo in attesa dei colleghi, si aggira per il negozio intrattenendo i clienti:

Roberto: *“Eh dove sei?”*

Andrea: *“Dove c'è il latte”*

Roberto: *“E cosa fai lì che mi dovevi aspettare qui?”*

Andrea: *“Sto parlando con la signora”*

Roberto: *“Ti ricordi che mi devi aspettare qui”*

Andrea: *“Sì ma stavo parlando”*

Roberto: *“Non devi parlare, devi aspettarmi qui, capito?”*

Andrea: *“Sì, okey”*

Le strategie di gestione dell'imprevisto sono, ancora una volta, soprattutto verbali (fig. 199):

strategie
• riprendere regole e procedure • mantenere un atteggiamento fermo • spiegare le proprie motivazioni • Riprendere l'errore l'insieme • Rassicurare • Chiedere di fare attenzione

Figura 199- Strategie di gestione degli errori

Anche in questo caso, nel momento della verifica, il bilancio è positivo. Gli aspetti su cui è necessario ancora lavorare sono: una miglior comunicazione dei problemi e il rispetto delle regole.

Al termine del periodo di prova, Andrea conosce le mansioni che deve svolgere ed è adorato dai clienti, che si rivolgono a lui per recuperare i prodotti che non trovano. Lui è contento, Ilaria e Roberto pure. Andrea viene assunto a tempo determinato ma, prima di fargli firmare il contratto, i suoi colleghi gli spiegano quali sono gli obiettivi futuri:

- essere sempre più preciso quando deve dare spiegazioni;
- essere in grado di rispettare maggiormente le regole.

8.3 Un confronto tra gli studi di caso

Le due esperienze ci hanno permesso di studiare modi diversi di progettare e realizzare un'esperienza professionale. I due studi, secondo noi, possono essere confrontati su alcuni punti:

- le motivazioni che spingono a cercare il lavoro
- il coinvolgimento dei candidati
- i canali di reclutamento
- la progettazione del percorso
- la valutazione della mansione e del candidato
- le modalità di supervisione

Presenteremo ora, a chiusura di questa sezione, questi differenti elementi presi singolarmente.

8.3.1 Le motivazioni che spingono a cercare il lavoro

In entrambi i casi la situazione è caratterizzata da due posizioni differenti: i servizi che spingono per progettare i percorsi, e le famiglie che sono più titubanti.

8.3.1.1 La spinta dei servizi

La scuola e l'assistente sociale riconoscono l'importanza dell'esperienza lavorativa per i due ragazzi, sia come momento di verifica della crescita dei ragazzi che per la possibilità di far parte del mondo dei grandi.

8.3.1.2 La perplessità dei genitori

In entrambi i casi sono titubanti, anche se per motivazioni diverse. I genitori di Mirko sono preoccupati perché il loro figlio non ha mai fatto esperienze fuori dal contesto familiare. La mamma di Andrea, invece, è convinta che la pensione possa essere sufficiente a mantenere tutti i membri del suo nucleo familiare.

8.3.2 Il coinvolgimento dei candidati

L'idea iniziale di costruire i nostri progetti partendo dalle aspettative dei ragazzi non si è sempre concretizzata.

8.3.2.1 Difficile con Mirko

Capire le attese di Mirko è stato difficile a causa, soprattutto, del suo vissuto molto legato al suo contesto familiare. Le sue aspettative, anche rispetto al lavoro, erano molto poco reali (il grande scrittore, per esempio, era la sua grande aspirazione).

8.3.2.2 La disponibilità di Andrea

Andrea, al contrario, si è mostrato disponibile a qualsiasi esperienza. Anche con lui non è stato semplice conoscere le aspettative, ma il suo carattere solare e la disponibilità a lasciarsi guidare in ogni contesto, ha contribuito a determinare un esito positivo.

8.3.3 I canali di reclutamento delle aziende

La fase di reclutamento era critica già dai racconti della letteratura; anche nel nostro caso le difficoltà sono molteplici. Al tempo stesso, però, abbiamo anche trovato alcune strategie che ci hanno consentito comunque di raggiungere le aziende.

8.3.3.1 Le barriere

Le criticità che abbiamo incontrato sono state molteplici:

- la diffidenza dei datori di lavoro;
- l'esistenza di collaborazioni esclusive con alcuni enti e la conseguente esclusione degli altri;
- la carenza di contatti da parte delle istituzioni;

8.3.3.2 Facilitatori

Ciò che ci ha aiutato a costruire le esperienze, invece, è stato:

- la conoscenza di aziende che attivano percorsi di tirocinio;
- la conoscenza del contesto organizzativo (tipologia di azienda e di attività).

8.3.4 La progettazione del percorso

La pianificazione dell'esperienza è stata molto diversa; per Mirko si è costituito un gruppo di lavoro, mentre nel caso di Andrea le scelte sono state delegate, quasi in toto, a noi.

8.3.4.1 Un gruppo di lavoro

La prima esperienza ci ha consentito di comprendere le complesse modalità di relazione messe in atto dai diversi attori per giungere ad una definizione comune degli obiettivi. Da un lato, quindi, sono emerse tutte le criticità legate alla presenza di operatori con idee molto diverse tra loro; d'altra parte, però, ciascuno ha potuto offrire un contributo interessante e specialistico.

Inoltre, le difficoltà incontrate, ci hanno permesso di mettere in evidenza tutti gli ostacoli che possono condurre ad un fallimento dell'esperienza e alla necessità di modificare continuamente la progettazione iniziale.

8.3.4.2 Il singolo

La conoscenza approfondita di Andrea, mi ha permesso di focalizzare l'attenzione da subito su pochi e selezionati ambienti (mensa e supermercato). Il limite, in questo caso, è dettato proprio dalla carenza di altri punti di vista, oltre al mio, che avrebbero invece potuto fornire un valore aggiunto. La famiglia e l'assistente sociale, invece, hanno deciso di mantenere un ruolo passivo, limitandosi ad assecondare tutte le mie richieste. Infine, anche la conoscenza dell'azienda che avevo contattato, è stata un'ulteriore facilitazione, che ha contribuito alla buona riuscita dell'esperienza.

8.3.5 La valutazione della mansione e del candidato

La scelta del contesto, e nello specifico della mansione, ha seguito percorsi diversi per i due ragazzi.

8.3.5.1 Le disponibilità del territorio

Nel caso di Mirko i diversi fallimenti e le difficoltà ad approfondire la questione con Mirko hanno condotto il gruppo di lavoro a privilegiare le disponibilità del territorio. Sia nel caso della cooperativa che dell'azienda, infatti, la scelta è stata orientata dalla possibilità di sfruttare un contatto già in essere. Questo poi ha condizionato anche la valutazione del candidato. L'azienda, infatti, si è concentrata sulle capacità reali del ragazzo, mentre il supermercato si è reso disponibile ad costruire un percorso basato sulla conoscenza reciproca.

8.3.5.2 Le caratteristiche del candidato

Nel caso di Andrea, invece, memore anche dell'esperienza precedente, la scelta è stata diversa:

- abbiamo prima compiuto un'analisi delle caratteristiche di Andrea;
- preso atto delle sue capacità di relazione, ci siamo orientati su due ambienti "relazionali" (come la mensa e il supermercato)

8.3.6 Le modalità di supervisione

Anche le modalità di supervisione sono state tra loro molto diverse, e ci hanno concesso di vedere quali ripercussioni possono avere all'interno dei diversi contesti.

8.3.6.1 Esterne

Le modalità di supervisione sono state totalmente differenti. Il primo supermercato ha identificato un tutor interno e ci ha concesso solo una supervisione solo esterna. In questo caso, abbiamo incontrato alcune difficoltà:

- *Carenza di informazioni*: i contatti ufficiali, limitati come frequenza e durata, hanno evidenziato una situazione positiva. Quando ci siamo recati in azienda, invece, abbiamo scoperto informazioni diverse.
- *I toni freddi*: la comunicazione ha spesso assunto un tono formale e freddo, che non ci ha dato la sensazione di essere efficace.
- *“Effetto sorpresa”*: le numerose difficoltà, sono state scoperte solo in modo casuale, grazie ad un’improvvisata che non avevamo pianificato.

8.3.6.2 Supervisione interna

Si è dimostrata decisamente più utile perché ci ha concesso di analizzare le situazioni e di intervenire insieme ai responsabili.

Innanzitutto abbiamo concordato le modalità:

- Presenza costante ma volta alla mediazione tra le parti, senza sostituirsi ad esse;
- Condivisione delle informazioni e presa di decisione comune
- Costruzione condivisa degli indicatori di verifica per valutare l’esperienza
- Momento di raccordo all’inizio e al termine della giornata
- Attenzione, oltre che all’aspetto tecnico, relativo alla mansione, anche alla gestione delle emozioni

Sul luogo di lavoro, quindi, abbiamo attuato una serie di azioni, sempre condividendone prima i tempi e le modalità:

- spiegazione verbale delle attività accompagnata, sempre, dall’esempio;
- introduzione di supporti visivi: per esempio gli scatoloni in terra oppure i primi prodotti sullo scaffale;
- supervisione “a distanza” in modo da guidarlo verbalmente, lasciandogli però un margine di autonomia

Al termine del periodo di prova, Mirko non è stato assunto ma è rimasto “in naftalina”, mentre Andrea ha ottenuto un contratto a tempo determinato. Entrambe le esperienze si sono dimostrate però positive per entrambi i ragazzi e anche per le organizzazioni.

Rispetto questione che ci siamo posti sulla preferenza per una disabilità psichica o fisica nei supermercati, possiamo rispondere che non è possibile stabilire una patologia migliore.

Quel che è determinante, invece, è la modalità di gestione della situazione lavorativa da parte datori di lavoro e dei lavoratori stessi. I nostri studi di caso, infatti, testimoniano che entrambi i candidati, adeguatamente formati, erano in grado di svolgere i compiti richiesti. Allo stesso modo, anche datori di lavoro e colleghi hanno bisogno di ricevere un supporto per poter accogliere il personale disabile. Infine, attraverso la relazione passano molte delle strategie di negoziazione degli accomodamenti; senza un’adeguata formazione questo elemento può essere particolarmente critico.

La formazione, quindi, può essere considerata uno strumento chiave per far fronte a due questioni:

- la costruzione di ambienti inclusivi, che permettano la partecipazione di tutti i dipendenti
- la gestione della relazione con le persone disabili.

Proprio per questo nell’ultima sezione, oltre alle conclusioni del nostro studio, presenteremo due strumenti che possono essere utili a rendere gli ambienti di lavoro più inclusivi sia nelle strutture che nelle relazioni.

CONCLUSIONI

La nostra ricerca si proponeva di indagare il percorso professionale delle persone disabili e quale contributo può offrire la formazione per migliorare l'esperienza.

A fronte di una normativa che sancisce l'ingresso dei lavoratori disabili attraverso l'assunzione nominale e quella numerica, dalla nostra analisi sono emersi tre possibili percorsi, che conducono ad altrettanti esiti: esilio, livellamento, inclusione.

Confrontando i nostri risultati con quanto descritto nella letteratura non è possibile restituire un quadro omogeneo di questa esperienza, in linea quindi con i contraddittori risultati delle ricerche descritte. Le variabili analizzate dai tre modelli sono tutte presenti nelle esperienze lavorative che abbiamo conosciuto, ma assumono un peso diverso a seconda di ciascun contesto.

Per quanto concerne il percorso di selezione, rispetto a quanto proposto da Stone e Williams, possiamo evidenziare la presenza di più momenti di valutazione e il ruolo essenziale che ricoprono gli accomodamenti. E' possibile ipotizzare che il percorso di accomodamento, descritto dal Disability Management, può essere esteso anche alla fase precedente l'ingresso del lavoratore nell'organizzazione. In linea con quanto dichiarato dalla letteratura, è emerso che il momento della selezione è particolarmente delicato, soprattutto per le piccole e medie aziende che, da un lato non ritengono di avere le competenze necessarie per compiere la selezione e, dall'altro, si sentono poco tutelate dalla normativa. Alcuni elementi sembrano acquistare un peso determinante in questa fase:

- *le motivazioni che conducono all'inizio del percorso di assunzione:* la normativa ha sicuramente un peso determinante perché, obbligando i datori di lavoro, delinea una corsia preferenziale che le persone disabili possono sfruttare per entrare nell'organizzazione. D'altra parte, però, ci sono anche aziende che vedono la normativa come un'opportunità sia per agevolare il dipendente che per offrire un beneficio all'organizzazione. E' questa convinzione personale, più che l'obbligo in sé, ad aumentare le possibilità di successo dell'esperienza;
- *la rappresentazione del candidato ideale:* è determinata dalle opinioni personali dei datori di lavoro riguardo alla disabilità, dalle esperienze personali del selezionatore e da quelle precedenti dell'organizzazione. Basandosi su queste indicazioni, i datori di lavoro compiono la loro scelta rispetto alla preferenza per la disabilità fisica oppure psichica. Quindi, paragonando questo dato con quello presentato nella letteratura, possiamo definire

parziale sia l'opinione di chi considera importante la tipologia di lavoro che di coloro che sostengono la scelta solo in base alla patologia;

- *l'identificazione della mansione*: può essere effettuata in modo da far ricoprire al dipendente disabile un ruolo marginale, che non crea problemi all'organizzazione, oppure essere esito un'analisi che coinvolge tutti i reparti dell'organizzazione e cerca di rilevarne i reali bisogni in quel momento. La posizione che ricopre influenza poi le sue possibilità di ottenere avanzamenti di carriera e le interazioni con i clienti e i fornitori. In questa direzione, i servizi possono essere un aiuto quando aiutano l'azienda in questa ricognizione, possono essere un ostacolo, invece, quando si limitano ad indirizzare la scelta esclusivamente verso le mansioni più semplici;
- *la valutazione del candidato*: l'attenzione può essere focalizzata sui limiti del lavoratore, oppure sulle sue capacità reali e potenziali. A differenza di quanto proposto da Stone e Williams, abbiamo visto che sembrano essere tre i momenti in cui i datori di lavoro effettuano delle valutazioni. Rispetto alle modalità di selezione, il colloquio sembra essere lo strumento più utilizzato, talvolta con anche la presenza dei responsabili dei servizi quando le aziende non ritengono di possedere le competenze necessarie;
- *la tipologia degli accomodamenti*: l'accomodamento è un momento chiave per la buona riuscita dell'esperienza, anche se i modelli non vi fanno alcun riferimento. La letteratura sul DM mostra le differenti tipologie disponibili e sottolinea l'importanza di costruire un processo di negoziazione che coinvolga tutta l'organizzazione. Ci sono alcuni cambiamenti, come l'adeguamento degli ambienti o i cambiamenti negli orari lavorativi, che sono facilmente pianificabili. Altri, invece, richiedono una negoziazione "sul campo" che coinvolge lavoratori e colleghi e può essere legata alla modifica delle procedure per portare a termine i compiti o all'introduzione di nuove regole. A tal proposito, però, è emersa la difficoltà di gestione del rapporto sia con il lavoratore che con i colleghi.

Per quel che riguarda il trattamento che i lavoratori ricevono, invece, rivestono un ruolo cruciale:

- *i pregiudizi e gli stereotipi*: influenzano sia l'ingresso che le possibilità di permanenza del lavoratore nell'organizzazione, ma anche la posizione che può ricoprire e le sue possibilità di interazione con gli altri membri dell'azienda. Sono uno degli elementi che, trasversalmente, caratterizzano tutta l'esperienza lavorativa;

- *gli attributi individuali dei lavoratori*: l'unico elemento davvero significativo è quello dell'età; infatti i giovani sono considerati più disponibili e flessibili rispetto a coloro che hanno un'età maggiore. Inoltre, rispetto al genere, le donne sembrano essere maggiormente accondiscendenti verso la proposta di un contratto part-time che consente loro di conciliare le esigenze lavorative con quelle personali e familiari.
- *gli attributi individuali dei datori di lavoro*: nel caso dei datori di lavoro, invece, la variabile determinante è quella delle precedenti esperienze del singolo, e dell'organizzazione, con la disabilità. Coloro che conoscono direttamente persone disabili o hanno avuto modo di sentire i racconti dai loro familiari, si dimostrano più disponibili. Viceversa, esperienze negative con una particolare tipologia di disabilità, vengono estese anche a tutte le categorie che presentano caratteristiche simili;
- *la cultura organizzativa*: i valori dell'organizzazione, basati sull'uguaglianza, oppure sull'equità, condizionano non solo le possibilità di mantenere il lavoro ma anche di entrare a far parte, a pieno titolo, dell'organizzazione. Questo si traduce, concretamente, nella possibilità di avere accesso alle occasioni di formazione e di avanzamento di carriera, ma anche alle opportunità di incontro informali. D'altra parte, però, la cultura identifica anche l'atteggiamento dell'organizzazione verso la diversità e il ruolo che datori di lavoro, e lavoratori, intendono assumere verso i colleghi disabili.

Le possibilità di ottenere avanzamenti di carriera, infine, sembrano essere collegate agli elementi già descritti in precedenza. Sicuramente i fattori descritti da Jones sono presenti anche nei racconti dei nostri intervistati. L'unico elemento dissonante è quello legato agli atteggiamenti di auto censura da parte dei lavoratori. Nessuno intervistato ha dichiarato, infatti, di aver rifiutato delle opportunità di promozione. Qualcuno di loro, però, ci ha raccontato di aver accolto con perplessità e timore tali proposte ma di aver condiviso questi sentimenti con i superiori, a testimonianza dell'importanza della relazione. Gli elementi principali che determinano le opportunità di ottenere avanzamenti di carriera, quindi sono:

- *gli accomodamenti*: sono tutti gli strumenti che consentono al lavoratore di poter portare a termine al meglio i compiti richiesti e, quindi, in prospettiva, di poter migliorare la sua condizione;
- *lo status del lavoratore*: se al dipendente è attribuito lo status di diverso, è automaticamente impossibile che possa ottenere avanzamenti di carriera. Viceversa, quando è riconosciuta la

sua importanza per l'organizzazione e l'appartenenza al gruppo di lavoro, le possibilità aumentano;

- *la cultura organizzativa*: creare i presupposti affinché i lavoratori disabili possano ottenere incarichi più prestigiosi. Quando tutti i lavoratori hanno la possibilità di offrire il proprio contributo all'organizzazione grazie ad una cultura basata sull'equità, è più facile che si verifichi l'opportunità di avanzamenti.

La nostra ricerca mostra che l'ambito della formazione può essere importante sia per supportare i lavoratori disabili nel loro ingresso nelle organizzazioni che nel sostenere l'azienda nella creazione di un ambiente che favorisca tutti i dipendenti. Alla luce di questi presupposti, possiamo provare ad indicare alcuni cambiamenti di prospettiva che possono favorire un'esperienza lavorativa più efficace. Si tratta di cinque riferimenti che possono costruire un ambiente che favorisca una presenza inclusiva:

- *la motivazione: dall'obbligo al beneficio*. L'assunzione del lavoratore disabile non può essere motivata solo dalla necessità di adempiere all'obbligo normativo ma deve essere puntare alla realizzazione di un beneficio sia per il lavoratore che per l'azienda;
- *il matching: dall'inserimento protetto alle potenzialità*. L'assunzione non può essere finalizzata a trovare una collocazione ai margini dell'attività produttiva ma le necessità dell'azienda devono incontrare le caratteristiche personali del lavoratore, in modo che ciascuno offra il suo contributo;
- *il riconoscimento personale e lavorativo: dal "come se fosse normale" al "come la persona è"*. La relazione con il lavoratore disabile non si può fondare sulla forzatura di ritenerlo come gli altri, ma richiede che venga riconosciuto per le sue qualità personali e lavorative;
- *la negoziazione degli accomodamenti: dall'uguaglianza all'equità*. L'azienda deve fare in modo che ogni dipendente, non solo quelli disabili, abbiano a disposizione tutti gli strumenti adeguati per portare a termine i compiti richiesti;
- *la partecipazione: dall'esilio all'inclusione*. Ogni lavoratore deve essere riconosciuto, a pieno titolo, come membro dell'organizzazione e avere accesso alle occasioni di formazione e di avanzamento di carriera, oltre che alle occasioni di incontro informali.

Per favorire il processo inclusivo abbiamo predisposto due strumenti che possono aiutare i datori di lavoro ad affrontare due questioni che sono emerse come critiche nei diversi racconti:

- *la gestione delle relazioni con la persona disabile*: spesso gli intervistati hanno dichiarato la loro fatica a comprendere gli atteggiamenti e le reazioni dei lavoratori e a trovare le modalità per farvi fronte. La costruzione delle strategie è affidata, infatti, ad un meccanismo per tentativi ed errori. Le linee guida operative sono uno strumento semplice che può aiutare i datori di lavoro e i colleghi a comprendere gli atteggiamenti dei dipendenti e a farvi fronte;
- *la valutazione del “grado di inclusività” propria azienda*: gli indicatori aiutano invece i datori di lavoro ad analizzare il proprio contesto e a capire in che modo poter rendere la propria organizzazione più inclusiva. Alla luce degli elementi emersi dalla letteratura e dalle interviste, abbiamo identificato alcuni nodi chiave che possono consentire di lavorare verso una dimensione inclusiva.

Se definiamo come accomodamento ogni intervento volto a facilitare il dipendente nello svolgimento del suo compito, allora questo concetto può essere esteso a tutti i lavoratori, non solo a quelli disabili. Per muoversi in questa direzione, però, è necessario attivare un percorso di negoziazione che richiede competenze specifiche, soprattutto in merito alla gestione delle relazioni tra le differenti parti. Ecco perché dalla ricerca emerge come la formazione possa accompagnare e sostenere i datori di lavoro e i lavoratori in questa esperienza.

Chiudiamo questo lavoro con la presentazione dei due strumenti operativi: le linee guida per aiutare i datori di lavoro a costruire una positiva relazione con i dipendenti e gli indicatori per la valutazione del contesto aziendale.

1. LA PERSONA RIMANE SEMPRE TALE, AL DI LÀ DELLA SUA DISABILITA'
Cercare sempre ciò che è possibile, al di là delle apparenze, in base alle possibilità delle singole persone.

A PROPOSITO DI DISABILITA' FISICA E SENSORIALE

- L'espressione disabilità fisica racchiude tutte le menomazioni degli arti sia superiori che inferiori che possono essere di varia natura (ad esempio congenita o traumatica).
- La disabilità sensoriale è l'attenuazione, o la perdita, della funzione uditiva o visiva. Questa, pur non incidendo sulle potenzialità muscolari e funzionali del soggetto, incide sull'aspetto relazionale.
- L'ambiente di norma non necessita di particolari adeguamenti, fatto salvo garantire l'accessibilità di tutti gli spazi.
- La disabilità fisica è caratterizzata da menomazioni (permanenti o temporanee) che di norma vengono corrette con l'uso di protesi, di apparecchi, di ausili.
- L'utilizzo di ausili consente lo svolgimento delle attività ma è la qualità delle interazioni con gli altri a determinare il superamento.

4. Quello sulla sedia a rotelle..

La persona disabile non è la sua menomazione: è necessario andare oltre e conoscere la persona.

Alcuni esempi:

- La persona viene associata con la sua patologia: il sordo, il cieco, lo zoppo
- "Quando arrivo in un posto, vedono subito questo (apparecchio acustico) e si fermano a quello"

Attenzione a:

- o Focalizzarsi sulla menomazione, ma attenzione anche a negare che ci sia

Può essere utile:

- o Riconoscere la presenza di questi pensieri, per potervi far fronte
- o Stabilire rapporti di accettazione e uguaglianza, guardando oltre la disabilità.
- o Essere disponibili all'aiuto, ma chiedendo prima il permesso
- o Conoscere la disabilità, per comprendere che cosa può essere utile al lavoratore

5. Guardami!

Sostenere lo sguardo e costruire una relazione autentica

La persona è consapevole della sua disabilità e vuole costruire relazioni autentiche

Alcuni esempi:

- "Li vedi da lontano che cambiano strada, oppure che spostano lo sguardo per non incontrare il tuo, e allora sai che qualsiasi cosa ti possono dire dopo, non conta niente"

Attenzione a:

- o Mascherare il disagio con dichiarazioni di intenti che sono contro-producenti

Può essere utile:

- o Ricordare che la persona disabile è consapevole della sua menomazione e riconosce atteggiamenti discriminatori e di sopportazione
- o Essere se stessi, eliminando atteggiamenti di protezione e di pietismo
- o “Mettersi allo stesso livello”

6. So fare: mettiamoci in condizione di fare

La persona con disabilità fisica può svolgere i compiti richiesti, ha bisogno essere messa in condizione di farlo.

Alcuni esempi:

- “L’introduzione dell’auricolare e la modifica della tastiera mi hanno messo in condizione di fare due cose contemporaneamente”
- “e’ bastato spostare alcune attività alla mattina, quando io mi sento meglio, ed è stato tutto più semplice”

Attenzione a:

- Banalizzare il bisogno di supporto
- “Far pesare” la necessità di ausili

Può essere utile:

- o Valutare insieme le necessità e decidere insieme
- o Valorizzare la possibilità di usufruire degli ausili che possono essere utilizzati anche da lavoratori “normodotati”

7. Fare con.. la persona con disabilità è il principale interlocutore

La persona disabile conosce la propria patologia e i limiti che comporta, gli aspetti di maggior criticità e i punti di forza.

Alcuni esempi:

- “io so che ci sono giorni che faccio più fatica, e allora lo dico, e per quel giorno lì le cose pesanti non le faccio. Certo, il giorno dopo, se sto bene, sono io che mi propongo”
- “ho comunicato che il pomeriggio sono più stanco, allora abbiamo organizzato il lavoro in modo tale da concentrare le attività più impegnative la mattina, quando reggo meglio”

Attenzione a:

- Sminuire l’opinione del lavoratore
- Mostrare insofferenza verso le richieste

Può essere utile:

- o Riconoscere e valorizzare la centralità dell’opinione del lavoratore
- o costruire insieme a lei il piano di lavoro e concordare gli adeguamenti necessari
- o Esplicitare eventuali criticità in modo da cercare insieme le soluzioni possibili

8. Posso aver bisogno di aiuto: prima chiedimelo

La persona può aver bisogno di un aiuto, ma è necessario sempre prima chiedere il permesso e capire in che modo offrire questo supporto.

Alcuni esempi:

- “L’intento era buono, io lo capisco, ma anticipare quello che avrei potuto fare io, è come sminuire la mia persona”
- “in questo modo non è un aiuto, ma solo un rimandare che non sei in grado di fare”

Attenzione a:

- Sostituirsi alla persona, può essere avvilente
- Mostrare atteggiamenti di pietismo
- Far trasparire irritazione nel caso di un rifiuto

Può essere utile:

- o Mostrare sensibilità e sincerità ma rispettando i desideri della persona.
- o Mantenere un equilibrio tra aiutare e permettere alla persona di sperimentarsi e crescere
- o Chiedere in che modo si può essere d’aiuto, permette di essere utili rafforzando al tempo stesso la relazione

9. Negoziare le esigenze

La persona disabile ha delle esigenze che, attraverso un confronto, possono “incrociare” quelle dell’azienda.

Alcuni esempi:

- “Lui ha diritto a dei giorni di ferie in più al mese, noi gli abbiamo chiesto di non sfruttare gli ultimi giorni, perché ci sono le chiusure. Lui ha accettato, così noi ci siamo organizzati e lui riesce a fare le ferie, e non ci sono problemi”
- “Ci sono anche esigenze di contesto, deve raggiungere il posto di lavoro, ma lo devono accompagnare oppure bisogna controllare i tempi dei mezzi pubblici. E’ tutto fattibile, basta saperlo e mettersi d’accordo”.

Attenzione a:

- sminuire le esigenze delle persone disabili
- mostrare irritazione e insofferenza

Può essere utile:

- o Valutare insieme quali possono essere le esigenze del lavoratore e quelle dell’azienda per poter condividere la decisione
- o Esplicitare sempre il proprio punto di vista, soprattutto quando non è possibile far fronte alle richieste

10. Non accontentarti: “per il mio bene” sii esigente!

La persona disabile è consapevole delle sue possibilità, può essere difficile accettare di fare un lavoro che “sminuisce” le potenzialità”.

Alcuni esempi:

- “E’ stato difficile per me, laureata, accettare questo lavoro. Lo so, è un problema mio, perché l’importante è lavorare, però è difficile quando sai che potresti fare anche altro. Poi con il tempo ti abitui, e le cose vanno meglio”.

- “io so che potrei fare di più, ogni tanto lo chiedo. E loro (i miei capi) lo vedono, mi dicono di portare pazienza che piano piano arriverò al massimo. E allora mi va bene così”

Attenzione a:

- limitare le richieste, pensando che sia “per il suo bene”
- abbassare le richieste, per paura che possa non farcela

Può essere utile:

- o Prevedere momenti di confronto e di valutazione per verificare se le potenzialità sono sviluppate a pieno
- o Sperimentare, in accordo con il lavoratore, la possibilità di nuove mansioni, dandosi il tempo per valutarne la fattibilità o meno
- o Ricordare che il lavoro contribuisce a consolidare (o sminuire) l'identità della persona
- o Ricordare che la tipologia di lavoro affidata alla persona disabile incide anche sul modo in cui i colleghi si comporteranno

11. Se ci credi: dimostramelo

La persona disabile deve svolgere un lavoro importante esattamente come quello di tutti i colleghi, di vedere valorizzata la sua professionalità allo stesso modo di quella dei colleghi.

Alcuni esempi:

- “hanno chiamato me per la promozione: ho chiesto perché proprio io, e loro mi hanno dato una pacca sulla spalla”
- “mi hanno messo alla reception, io sono il biglietto da visita dell'azienda”
- “non vedo possibilità di crescita, mi tengono qua perché devono, e basta, probabilmente se potessero mi lascerebbero a casa”

Attenzione a:

- Non mostrare atteggiamenti di irritazione
- Non limitarsi ad un giudizio dato all'inizio del rapporto di lavoro, ma valutare le potenzialità

Può essere utile:

- o Monitorare i percorsi di crescita in modo da conoscere le potenzialità
- o Dichiarare eventuali criticità, in modo che la persona ne sia consapevole

12. Sentirsi alla pari: sentirsi dentro

La persona con disabilità ha bisogno di sentirsi considerata “alla pari”, di sentirsi “dentro l'organizzazione”, non solo nelle dichiarazioni di intenti di manager e colleghi, ma soprattutto nella quotidianità.

Alcuni esempi:

- “ti senti importante, ti senti dentro l'azienda, le persone in particolare i capi che ti fanno sentire dentro, ti fanno sentire parte di quello che fai, il collega è alla pari, ti fa sentire dentro”

Attenzione a:

- Non fornire dichiarazioni d'intenti non seguite da atteggiamenti concreti

Può essere utile:

- o Mostrare concretamente l'impegno dell'azienda e l'attenzione verso tutti i dipendenti
- o Promuovere un clima positivo tra tutti i dipendenti, monitorando anche la presenza di atteggiamenti discriminatori e facendovi fronte
- o Rinforzare atteggiamenti positivi tra i dipendenti
- o Favorire una buona comunicazione e la collaborazione all'interno dei gruppi di lavoro
- o Favorire un clima in cui ciascuno si senta libero di esprimere la propria opinione

13. Eque possibilità: non tutti uguali!

I lavoratori disabili hanno le stesse possibilità di partecipazione alla vita dell'azienda e alla sue occasioni di promozione e di formazione.

Alcuni esempi:

- “Qui tutti i lavoratori hanno le stesse possibilità di promozione e di formazione”

Attenzione a:

- Agli atteggiamenti discriminatori
- Non considerare tutti i lavoratori uguali ma offrire a tutti possibilità adeguate.

Può essere utile:

- o Promuovere e sostenere un clima e delle politiche orientate alla valorizzazione di tutti i lavoratori
- o Riconoscere l'importanza del contributo che ciascun lavoratore porta all'azienda
- o Creare occasioni sia formali che informali di scambio e di formazione

11. Comportarsi in modo naturale, fino a dimenticarsi della disabilità

I lavoratori con disabilità sono trattati in modo “naturale” e ci si dimentica della disabilità

Alcuni esempi:

- “e poi fai la battuta, e non pensi che la persona ci possa restare male, lo sai che si scherza”
- Ti comporti in modo naturale, non stai lì a pensare a cosa puoi dire e non puoi dire

Attenzione a:

- Assumere atteggiamenti protettivi per paura di ferire la persona, sono controproducenti
- Tentare di controllare le parole, viene percepito come barriera

Può essere utile:

- o Essere se stessi, è la miglior forma di accettazione
- o Comportarsi in modo naturale

Riassumendo:

- ✓ La persona non è la sua disabilità
- ✓ La persona con disabilità vuole costruire relazioni autentiche e non basate sul pietismo
- ✓ La persona con disabilità deve essere messa in condizione di svolgere il suo lavoro

- ✓ La persona con disabilità vuole poter esprimere al meglio le sue potenzialità
- ✓ La persona con disabilità vuole essere considerata a pieno titolo parte dell'organizzazione
- ✓ La persona con disabilità vuole essere trattata "alla pari"

A PROPOSITO DI DISABILITA MENTALE

- La disabilità intellettiva riguarda le facoltà cognitive della persona, mentre quella psichica colpisce il suo "funzionamento"
- La disabilità psichica è associata a delle cure
- Le manifestazioni della disabilità psichica possono variare nel tempo mentre quella intellettiva tende ad essere stabile
- La disabilità psichica presenta un andamento "ciclico"

Caratteristiche distintive:

- *Alterazione dell'uso delle facoltà di giudizio:* ci possono essere delle richieste, esplicite o meno, ma le possibilità di realizzarle possono non essere reali
- *Repentini cambi di parere:* pareri opposti nel giro di poco tempo, senza che sia successo nulla che può aver mutato le percezioni
- *Difficoltà a compiere azioni "quotidiane":* Anche incombenze molto semplici e concrete possono essere estremamente difficili per le persone con disabilità psichica
- *Non è presente un fattore scatenante:* non è una sola incapacità a determinare la disabilità psichica ma una combinazione di diversi fattori, che cambia da individuo a individuo (e anche nel tempo, ciclicità appunto)
- *"La sofferenza psichica":* la persona con disabilità psichica è spesso consapevole delle conseguenze disabilitanti della sua patologia, per cui ne soffre
- *Alta variabilità:* ogni giorno non è mai come l'altro: possono esserci mutamenti rapidi

1. Che cosa sta succedendo? La persona con disabilità psichica percepisce spesso la realtà in modo distorto.

Alcuni esempi:

- Rifiuto di svolgere le attività, anche quando sono semplici e routinarie
- Lettura distorta di alcune situazioni o conversazioni che poi porta a incomprensioni
- Incapacità di comprendere e poi affrontare la realtà

Attenzione a..

- o Fare "muro contro muro" non è produttivo mai
- o Contraddire brutalmente l'interlocutore, si rischia di creare incomprensioni o di aumentare la sua rabbia

- o Denigrare la sua opinione o il suo modo di vedere le cose
- o Imporre la propria interpretazione

Può essere utile..

- o Ricordare che il rifiuto spesso non è cattiva volontà ma è la conseguenza di una alterazione della realtà da parte della persona
- o Cercare di rispettare sempre la persona
- o Accogliere il suo punto di vista, provare a spiegare il proprio cercando di trovare un punto comune
- o Fare delle proposte, immaginare scenari in modo da permettere alla persona di trovare una collocazione dentro la realtà
- o Lasciare sempre che sia lui a decidere, evitare di imporsi.

2. Mamma Che ansia!!!

La persona con disabilità è spesso ansiosa e insicura ma non sembra esserci un motivo apparente

Alcuni esempi:

- Fissazioni (ma la porta è chiusa?)
- Paure: luoghi chiusi o al contrario spazi aperti o molto affollati
- Dipendenze (per esempio da oggetti, o dal cibo)

Attenzione a:

- o esprimere giudizi, possono non essere accettati
- o minimizzare la situazione, si rischia di sminuire lo stato d'animo della persona

Può essere utile..

- o tenere conto delle angosce e delle fobie nell'elaborazione delle richieste fatte alla persona
- o aiutarla a trovare delle attività adatte a far fronte alle sue paure
- o Prestare attenzione ad alcuni avvenimenti, come delusioni o cambiamenti nella vita familiare
- o Curare con particolare attenzione le situazioni nuove
- o Raccordarsi con i medici e la rete di persone che ruota attorno al lavoratore, per conoscere il più possibile ciò che gli succede
- o Prestare attenzione alla variazione delle terapie, e all'impatto che queste possono avere
- o Rinforzare positivamente gli sforzi fatti, ma sempre in modo sincero o rischiano di essere percepiti come un inganno
- o Stabilire un rapporto di fiducia reciproco
- o Aiutare a individuare dei punti di riferimento che siano fissi, regolari e rassicuranti
- o Prestare attenzione alla prossimità fisica, in molte circostanze stare troppo vicini (o toccare la persona) può essere fonte d'ansia
- o Ricordarsi che a volte insicurezze e ansia non hanno un motivo preciso

2. quel “rischio di incepparsi”

Problemi a “restare sul compito” o a portarlo a termine anche quando ripetitivo e banale

Alcuni esempi:

- Difficoltà a memorizzare un compito nuovo e delle procedure
- Difficoltà a organizzare l'attività in autonomia
- Difficoltà a restare concentrati
- Difficoltà a “restare” nelle situazioni e a portare a termine le conversazioni
- Difficoltà a portare a termine un compito o un ragionamento
- Dimenticarsi quel che si stava facendo o che è successo poco prima
- Difficoltà a far fronte a un imprevisto

Attenzione a..

- o mostrare la propria irritazione, irrigidisce l'interlocutore
- o dare l'impressione di aver fretta, genera ulteriore ansia
- o interrompere l'interlocutore, ha bisogno di tempo di finire
- o sostituirsi a lui, magari terminando il compito o la frase al suo posto, non è produttivo

Può essere utile..

- Ricordare che l'atteggiamento non è una provocazione personale ma è legata alla disabilità
- Accettare che quelli sono i tempi della persona e non vanno forzati
- Mostrare sempre rispetto e comprensione
- Ripetere quando necessario, sempre in modo calmo
- Spiegare il proprio punto di vista, ma sempre in modo tranquillo
- Aiutare a individuare degli strumenti che possano essere da supporto, senza mai imporre nulla
- Aiutare nell'organizzazione, ma sempre attraverso il dialogo, mai “forzando la situazione”
- Fare in modo che la persona sia sempre protagonista delle sue scelte.
- Concedere tempo per strutturare le sue idee o per rispondere a una domanda.
- Concedere tempo per metabolizzare quanto sta accadendo
- Dare un po' di tempo affinché sia poi la persona a valutare e decidere

3. La scarsa motivazione

Le persone sembrano spesso non motivate, ma sono in realtà ansia e paura a determinare quel comportamento

Alcuni esempi:

- esitazione o rifiuto davanti ad un'attività
- Dimostrazione di scarso interesse
- Richiesta di aiuto anche per compiti molto semplici

Attenzione a:

- o come si muovono i rimproveri
- o non paragonarli ad altre persone
- o non mostrare aspettative troppo alte, che loro temono di non riuscire a sostenere
- o non obbligare a compiere l'attività ad ogni costo

Può essere utile..

- Mostrare di comprendere la situazione,
- Mediare le richieste inadeguate, provando a spiegare il punto di vista
- Temporeggiare se necessario

Indirizzare verso le persone competenti

Cercare il più possibile di adeguare il proprio atteggiamento alla persona chi si ha di fronte

Ricordare che la paura di deludere le aspettative o di non riuscire a fare, può portare a rinunciare

4. La scarsa attenzione verso il proprio corpo

Spesso le persone con disabilità psichica si trascurano o non sembrano avere percezione neanche dei propri bisogni

Alcuni esempi..

Scarsa attenzione per il proprio aspetto fisico

Scarsa attenzione verso i propri bisogni (anche quelli primari come mangiare e dormire, con ripercussioni inevitabili sulla qualità della vita e delle relazioni)

Attenzione a..

Ripetere sempre le stesse cose in modo assillante, è controproducente

Può essere utile..

Considerare che per queste persone l'aspetto fisico non è importante, spesso neanche se ne rendono conto

Far notare, ma sempre con gentilezza, quando l'aspetto non è consono,

Concordare insieme quali sono i limiti che non devono essere superati
creare un clima rassicurante.

Considerare che la scarsa percezione del corpo può portare anche a non saper controllare i propri movimenti e la propria forza (anche solo una carezza)

Tenere presente che la scarsa cura può portare anche a problemi nella gestione dei ritmi di sonno e veglia

5. “fuori dal mondo”

Momenti di chiusura e isolamento, anche senza apparente motivo

Alcuni esempi:

mutismo e isolamento, senza apparente motivo

la persona è “fisicamente presente” ma in realtà non ascolta

la persona appare preoccupata ma per motivi futili

Attenzione a:

- o sentirsi colpiti dall'atteggiamento di mutismo
- o chiudere il rapporto per via del rifiuto
- o essere impauriti dal mutismo
- o insistere nel tentare di capire che cosa stia succedendo
- o farne “una questione di principio”

Può essere utile:

Rispettare la persona per quello che è,

Considerare che la sua chiusura non è una provocazione, ma una difesa

Aiutarla a creare legami

Costruire una rete che lo sostenga

Favorire la sua fiducia

6. Pensieri deliranti o persecutori

La persona può essere convinta che ci sia qualcuno “che trama alle sue spalle” anche quando è palese che non è così

Alcuni esempi

La persona riporta atteggiamenti persecutori da parte dei colleghi

La persona ha delle convinzioni in aperto contrasto con il buonsenso

Attenzione a:

- o Non denigrare la persona

Può essere utile:

- o Considerare che non è un attacco personale, ma parte della patologia

7. Reazioni inappropriate

La persona ha reazioni inappropriate o esagerate, anche senza motivazioni apparenti

Alcuni esempi:

La persona ha reazioni aggressive, anche per futili motivi

La persona ha comportamenti violenti contro se stessa

La persona ha reazioni violente contro altre persone o contro oggetti

Attenzione a..

- o mostragli in tutti i modi che ha torto
- o banalizzare le sue affermazioni
- o avere reazioni aggressive, “caricano” ulteriormente l’interlocutore
- o alzare la voce
- o mostrarsi impauriti, questo porta a spaventare l’altra persona
- o mostrarsi scossi
- o ricorrere a minacce o inganni,
- o farsi illudere dalle sue parole,

Può essere utile:

- Rispettare la percezione delle cose
- Ricordarsi che non conta l’atteggiamento scatenante, ma la percezione che la persona ne ha
- Tentare di mantenere sempre la calma
- Proteggere e tutelare le persone presenti
- Considerare che episodi singoli non devono ostacolare il rapporto che va mantenuto

8. Atteggiamenti di “sfida” e provocatori

La persona con disabilità assume atteggiamenti provocatori nei confronti dell’interlocutore soprattutto nel momento di conoscenza iniziale

Alcuni esempi:

Atteggiamenti oppositivi

Attenzione a:

- o cadere nella provocazione
- o mostrarsi impotenti

Può essere utile:

Ricordare che non è una provocazione personale ma il tentativo da parte della persona con disabilità di conoscere il suo interlocutore e le sue reazioni
Ricordare che la provocazione è il modo che la persona disabile utilizza per capire se si può fidare del suo interlocutore e quali sono “i confini” di quella relazione
Ricordare che la provocazione è “la base” della relazione e, una volta conquistata la fiducia, la relazione sarà “in discesa”
Mostrare un atteggiamento autorevole, senza essere mai aggressivi
Essere sempre se stessi, esplicitando i propri pensieri in modo che la persona li possa capire

9. Tentativi di attirare l'attenzione

La persona disabile assume atteggiamenti scorretti per attirare l'attenzione

Qualche esempio:

“malesseri” inventati
Tentativi di farsi compatire
Eccessi di protagonismo

Attenzione a:

- o farsi prendere dal pietismo, la persona disabile è perfettamente in grado di “leggere” lo stato d'animo dell'interlocutore
- o assecondare gli atteggiamenti, verrebbero rinforzati e incentivati
- o giustificare i comportamenti, la persona disabile sa perfettamente che non sono corretti

Può essere utile:

Ricordare che dietro all'atteggiamento c'è sempre una motivazione, può essere manifestazione di disagio oppure volontà di apparire più simpatici o di essere accettati.
Ricordare che la persona sta provando a capire se tali atteggiamenti le sono “concessi” in quanto disabile, dalla risposta che riceve deriveranno i comportamenti futuri.
Verificare se ci sono state situazioni o persone che possono aver favorito l'insorgere dell'atteggiamento
Mantenere un atteggiamento fermo, ma spiegare sempre le proprie motivazioni perché la persona è in grado di capirle

Riassumendo..

Rispettare sempre la persona, senza banalizzare o denigrare le sue sensazioni
Considerare che i suoi atteggiamenti non sono una provocazione verso l'interlocutore, ma una difesa personale
dare prova di pazienza che però non significa lasciar correre tutto,
Costruire sempre delle “alleanze” dichiarando gli obiettivi e come possono essere raggiunti, ma lasciando sempre l'altra persona come protagonista

Far notare, in modo gentile, quando non hanno un atteggiamento adeguato: conta più il come vengono dette le cose, che il loro contenuto

Costruire una relazione di fiducia reciproca: la persona con disabilità ha una spiccata sensibilità ed è in grado di leggere i sentimenti dell'interlocutore, indipendentemente dalla sue parole

Concedere tempo per metabolizzare le situazioni, i cambiamenti e prendere decisioni

2 Gli indicatori

Gli indicatori sorgono dal confronto tra l'analisi della letteratura e i risultati della nostra ricerca. Gli elementi considerati importanti nel percorso di assunzione sono stati scomposti in domande, che possono orientare le decisioni dei lavoratori.

Il contesto:

- Quante sono le persone con disabilità impiegate nell'azienda?
- Quale posizione occupano all'interno dell'organizzazione?
- Ci sono lavoratori disabili impiegati in posizioni di leadership?

Le politiche di sensibilizzazione verso la diversità sono chiare in termini di:

- persone che se ne occupano?
- materiali informativi?
- modalità di monitoraggio?
- valutazione degli esiti?

Le politiche per la gestione della disabilità sono chiare nei termini di:

- persone che se ne occupano?
- Materiali informativi?
- Modalità di monitoraggio
- Valutazione degli esiti
- linguaggio comune e condiviso relativamente alla presenza di persone con disabilità?

Le procedure di reclutamento:

- L'azienda utilizza canali di reclutamento differenti?
- I criteri per il reclutamento sono chiari?
- I criteri di reclutamento sono condivisi
- Il selezionatore possiede una formazione specifica?
- Il selezionatore è consapevole dell'influenza dei suoi pregiudizi sulla scelta?

L'identificazione della mansione

- E' effettuata un'analisi in tutta l'organizzazione?
- E' conosciuta la mansione che ricoprono gli altri dipendenti disabili presenti nell'organizzazione?
- E' possibile ottenere una descrizione dettagliata delle posizioni disponibili?
- E' possibile ottenere una descrizione dettagliata delle caratteristiche della posizione?
- E' possibile identificare i criteri che orientano la scelta della mansione?

La valutazione dei candidati:

- Le procedure per la valutazione dei candidati sono chiare?
- Le procedure per la valutazione dei dipendenti sono condivise?
- Le procedure per la valutazione dei dipendenti sono conosciute dai dipendenti?
- L'azienda conosce i criteri in base al quale valuta i candidati

- L'azienda utilizza strumenti idonei per consentire ai dipendenti di sostenere la valutazione?
- Le persone che effettuano la valutazione possiedono una formazione specifica?
- I valutatori hanno avuto occasioni di formazione nell'ultimo anno?
- Il valutatore è consapevole che le sue scelte possono influenzare il processo?

L'ambiente di lavoro:

- è accogliente?
- è accessibile a tutti i dipendenti?
- è sicuro per tutti i dipendenti?
- è confortevole per tutti i dipendenti?
- è comodo?
- è luminoso?
- non è rumoroso?
- le attrezzature sono adeguate?
- gli spostamenti dalla postazione del lavoratore agli altri ambienti è agevole?
- esistono supporti per aiutare il lavoratore a spostarsi nell'organizzazione?

Accomodamenti

- I dipendenti hanno a disposizione tutti gli ausili necessari per portare a termine la mansione?
- Coloro che si occupano di identificare gli accomodamenti posseggono una formazione specifica?
- Coloro che si occupano di identificare gli accomodamenti sono consapevoli che le loro scelte possono influenzare gli altri colleghi?
- Sono previste occasioni di verifica degli accomodamenti?
- E' prevista la valutazione dell'incidenza delle pratiche di accomodamento sull'organizzazione aziendale?
- Esistono tecnologie di supporto utili a tutti i lavoratori?
- Esiste una documentazione del processo di accomodamento?
- La flessibilità è la base per la valutazione di tutte le richieste dei dipendenti?
- Le richieste che non possono essere accolte vengono spiegate?
- Datori di lavoro e lavoratori si impegnano in un processo interattivo?
- Anche i colleghi vengono coinvolti nella scelta degli accomodamenti?

Fattibilità delle mansioni

- la fattibilità delle mansioni viene monitorata dal supervisore?
- Le procedure per portare a termine i compiti vengono concordate con il dipendente?
- Le criticità incontrate durante lo svolgimento della mansione vengono condivise con il dipendente?
- L'azienda restituisce i feedback sia positivi che negativi ai dipendenti?
- Le eventuali modifiche nelle procedure vengono condivise con tutti i dipendenti?

Supporto personale

- è possibile identificare in modo chiaro la figura di riferimento per il lavoratore?
- Possiede una formazione adeguata?
- Ha occasioni di formazione specifiche?

- Ha occasioni di confronto con i colleghi che lavorano con il lavoratore disabile?
- Ha occasioni di confronto con i responsabili dei servizi che seguono il lavoratore?
- I risultati positivi vengono condivisi?
- Le pratiche diventano esperienza dell'organizzazione?
- Ha possibilità di condividere le criticità che incontra?

Riconoscimento dei bisogni

- i datori di lavoro rispettano i bisogni di tutti?
- I datori di lavoro conoscono i bisogni di ogni dipendente?
- I datori di lavoro fanno fronte ai bisogni dei loro dipendenti?
- Quando non è possibile far fronte ai bisogni, spiegano le motivazioni ai dipendenti?

Rispetto dei tempi di tutti i dipendenti

- Gli orari sono flessibili per tutti i dipendenti?
- C'è la possibilità per i lavoratori di organizzare in autonomia il proprio lavoro?
- L'azienda ha dei tempi di lavoro accessibili a tutti i dipendenti?
- I tempi dei dipendenti incontrano quelli dell'organizzazione?

Riconoscimento personale e lavorativo

- Ogni dipendente contribuisce allo sviluppo dell'azienda?
- Conoscono le capacità dei singoli?
- Utilizzano modalità differenziate di relazione con i dipendenti ?
- I membri possono esprimere la loro opinione?
- Ogni dipendente ritiene che il suo parere sia considerato importante?
- I membri riconoscono il modo in cui l'azienda incoraggia la partecipazione democratica?
- Sono previste occasioni di confronto con i dipendenti?
- Sono previste occasioni di supporto per favorire il miglioramento dell'attività lavorativa di tutti i dipendenti?
- La volontà di valorizzare i dipendenti è visibile negli atteggiamenti dell'azienda?
- I dipendenti conoscono il sistema dei premi presente in azienda?

Equità:

- I dipendenti disabili sperimentano relazioni paritarie rispetto a quelli senza disabilità?
- I dipendenti disabili percepiscono i contratti di lavoro come equi?
- Le politiche delle risorse umane sono percepite come eque da tutti i dipendenti?
- L'atteggiamento dei responsabili delle risorse umane è percepito come equo?
- Tutti i dipendenti considerano le politiche adeguate alle loro opportunità?
- I dipendenti ritengono che gli adattamenti siano politicamente corretti?
- I dipendenti conoscono le procedure legate all'assegnazione degli incarichi?
- I dipendenti percepiscono come eque le politiche legate agli adattamenti?
- I dirigenti trattano tutti con rispetto?
- I dipendenti con disabilità percepiscono un trattamento equo?

- I dipendenti senza disabilità percepiscono un comportamento equo?
- I membri sono trattati con rispetto?
- I membri trattano con rispetto?
- Tutti i dipendenti hanno accesso alle occasioni di formazione?
- Tutti i dipendenti hanno accesso alle occasioni di avanzamento di carriera?

Rapporto con i colleghi

- I dipendenti lavorano insieme tra di loro?
- I colleghi sanno in che modo aiutare i colleghi?
- I dipendenti disabili hanno accesso alle occasioni di incontro informale?

Empowerment

- I dipendenti si sentono apprezzati?
- I dipendenti si sentono valorizzati?
- I dipendenti pensano di ricoprire un ruolo importante?
- I dipendenti si sentono responsabilizzati?
- I dipendenti si sentono motivati nel loro lavoro?
- I dipendenti vedono riconosciute le loro potenzialità?
- I dipendenti si sentono considerati capaci e autonomi?
- I dipendenti si sentono autonomi nell'organizzare il lavoro?
- I dipendenti si sentono autonomi nel portare a termine il lavoro?
- I dipendenti si sentono stimati?
- I dipendenti si sentono protagonisti delle proprie azioni?

Coinvolgimento nelle decisioni

- L'azienda spiega le decisioni ai dipendenti?
- L'azienda delega le decisioni?
- Tutti i dipendenti sono inclusi nel processo decisionale?
- I dipendenti sono coinvolti nelle decisioni che li riguardano?
- Le decisioni sono condivise?
- L'opinione dei dipendenti è tenuta in considerazione?
- I dipendenti si sentono coinvolti nelle decisioni?

Soddisfazione del lavoratore:

- I dipendenti sono soddisfatti del lavoro?
- I dipendenti sono soddisfatti della loro mansione?
- I dipendenti sono soddisfatti della loro partecipazione alla vita dell'organizzazione?
- I dipendenti sono soddisfatti delle occasioni di accesso alla formazione?
- I dipendenti sono soddisfatti della partecipazione alle occasioni di incontro?
- I dipendenti hanno fiducia nell'azienda?
- I dipendenti si impegnano e danno il loro contributo all'organizzazione?

Soddisfazione dell'azienda:

- Ogni dipendente contribuisce allo sviluppo dell'azienda?
- L'azienda è soddisfatta dell'operato dei suoi dipendenti?

- L'azienda è soddisfatta dell'impegno dei suoi dipendenti?
- L'azienda è soddisfatta del contributo che i dipendenti danno all'organizzazione?

Il contatto con altre agenzie del territorio:

- L'azienda ha contatti con i responsabili dei servizi che seguono i lavoratori?
- L'azienda si avvale della consulenza di servizi per gestire l'esperienza lavorativa?
- L'azienda ha contatti con altre aziende che attivano esperienze simili?

Valutazione del rapporto tra costi e benefici

- I costi e i benefici relativi all'assunzione dei lavoratori disabili sono monitorati?
- I costi e i benefici vengono valutati?
- L'azienda monitora la relazione tra gli sforzi profusi e gli obiettivi dichiarati?

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. (2000), *L'integrazione socio lavorativa: dal progetto individuale all'organizzazione che cura*, EGA, Torino
- AA.VV. (1999), *La persona disabile verso il lavoro*, FrancoAngeli, Milano
- Abberley P. (1987), "The Concept of oppression and the development of a social theory of disability" in *Disability, Handicap & Society*, Vol. 2. n.1, 1987, pag. 5-19
- Akabas S. H. et al. (1992), "Disability Management: A Complete System to Reduce Costs, Increase Productivity, Meet Employee Needs, and Ensure Legal Compliance", New York: AMACOM
- Akabas S. H., Gates L. B. (1998) "Mental health disorders with workplace consequences: Accommodation through a disability management model", Final Report, Center for Social Policy and Practice in the Workplace, Columbia University, New York, 1998
- Akabas S.H, Gates L.B. (1991), "Disability management: Labor management initiatives in early intervention", Final Report, Center for Social Policy and Practice in the Workplace, Columbia University, New York, 1991
- Akabas S.H., Gates L. B. (1995), "Planning for disability management: An approach to controlling costs while caring for employees" in American Compensation Association, 1995
- Akabas S.H., Gates L.B. (1993), "Stress and disability management project. Final Report" , Center for Social Policy and Practice in the Workplace, Columbia University, New York, 1993
- Albrecht G. (a cura di) (1999), "The disability paradox: high quality of life against all odds" in *Social science & Medicine*, 48 (99), pp. 977-988
- Ali M. et al. (2011), "What types of jobs do people with disabilities want?" in *J. Occupo Rehabil.* 2011, Jun;21(2):199-210.
- Allport G. W. (1954), *The Nature of Prejudice*, Cambridge, Cambridge UP
- Amick BC et. Al (2009), "Musculoskeletal disorders: examining best practices for prevention" in *Prof Saf.* 2009;54(3):24-8
- Amir Z., Strauser D., Chan F. (2009), "Employers' and survivors' perspective" in Feuerstein M., *Work and cancer survivors*, New York, Springer, 2009, pp. 74-89
- Angeloni S. (2010), *L'aziendabilità. Il valore delle risorse disabili per l'azienda e il valore dell'azienda per le risorse disabili*, Collana di studi aziendali applicati, FrancoAngeli, Milano,
- Angeloni S. (2011), *Il Disability Management Integrato. Un'analisi interdisciplinare per la valorizzazione delle persone con disabilità* , Quaderni Monografici Rirea n. 94,

- Appelbaum S. H. et al. (2008), "*The impact of organizational change, structure and leadership on employee turnover: A case study*" in *Journal of Business Case Studies*, 4, 2008, pp. 21-38.
- Ashforth B. E., Saks, A. M (1996), "*Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment*" in *Academy of Management Journal*, 39, 149–178.
- Aulanier M. et al. (2005), "*General practitioners' attitudes towards patients with disabilities: the need for training and support*" in *Disability and Rehabilitation*, 23, pp. 1343-1352
- Australian Government (2011), "*Employer perspectives on recruiting people with disability and the role of disability employment services*", Employment monitoring and evaluation branch
- Avallone F. (2011), *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Costruire e gestire le relazioni nei contesti professionali e sociali*, Carocci, Roma
- Badley E.M. (a cura di) (1978), "*The prevalence and severity of major disabling conditions: A reappraisal of the government social survey of the handicapped and impaired in Great Britain*" in *Int J Epidemiol* 7, pag. 145 – 151
- Ball P. et al. (2005), "*Disability as diversity in Fortune 100 companies*" in *Behavioral Sciences and the Law*, 23, 2005, pp. 97-121
- Barile M. (2003), "*Globalizzazione and ICF eugenetics: historical coincidence or connection? The more things change, the more they stay the same*" in *Disability Studies Quarterly*, Vol. 2, Spring 2003
- Barnatt S.N. (2001), "*Using role theory to describe disability*", in Barnatt S.N., Altman B.M. (eds), *Exploring theories and expanding methodologies: Where we are and where we need to go*, Oxford, UK, JAI press, pp. 53-75
- Barnes C. (1992), "*Disability and Employment*", Department of Sociology & Sociology, The University of Leeds
- Barnes C. (2000), "*A working social model? Disability, work and disability politics in the 21st century*" in *Critical Social Policy* 65 0261-1083(200011) 20:4 SAGE Publications (London, Thousand Oaks, CA and New Delhi), Vol. 20(4): 441–457; 014665.
- Barnes C. (2008), "*Capire il modello sociale della disabilità*", in *Intersticios: Revista Sociológica de Pensamiento Crítico*: <http://www.intersticios.es>, pag. 87-96.
- Barnes C. (a cura di) (1999), "*Exploring disability. A sociological introduction*", Cambridge, UK, Polity Press
- Barnes C. (a cura di) (2005), "*Disability, work, and welfare challenging the social exclusion of disabled people*" in *Work, Employment & Society*, 2005 - wes.sagepub.com

- Barnes C., Mercer, G. (1997), "*Breaking the mould? An introduction to doing disability research*" in *Doing disability research*, 1, pp. 1-14
- Barnes C., Mercer, G., Shakespeare, T. (1999), *Exploring disability. A sociological introduction*, Cambridge, UK, Polity Press
- Baron R. A. (a cura di) (1990), "*Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*", Boston, Allyn & Bacon
- Barrette J., Garcia L., Laroche, C. (2002), "*New considerations for employers regarding workplace integration: The impact of communication disorders*" in *International Journal of Disability, Community and Rehabilitation*
- Battafarano G. (2011), *I nuovi lavori dell'handicap: un percorso attraverso la legge n. 68 per l'inserimento e l'integrazione lavorativa delle persone disabili*, FrancoAngeli, Milano
- Battarella P. (2009), *I diritti della persona con disabilità. Dalla convenzione internazionale ONU alle buone pratiche*, Edizioni Erickson, Trento
- Bauer T. et al, (2007), "*Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods*" in *Journal of Applied Psychology* Copyright 2007, Vol. 92, No. 3, 707-721
- Bellotto M. (2004), *Valori e lavoro. Dimensioni psico-sociali dello sviluppo personale*, FrancoAngeli, Milano
- Berger P. L., Luchmann T. (1966), *The social construction of reality*, New York, Doubleday & Co
- Berry J., Meyer L. (1966), "*Employing people with disabilities: impact of attitude and situation*" in *Rehabilitation Psychology*, Vol. 40, n. 3, 1955
- Bertolazzi A. (2004), "*I paradigmi della salute*" in Cipolla C., *Manuale della Sociologia della salute 1*, Franco Angeli, Milano
- Betty J. (2012), "*Career Barriers Expected by people with chronic illness: A U.S study*" in *Employ respons Right J.* (2012) 24: 91-110
- Bezzi C. (a cura di) (2010), *Costruire e usare indicatori nella ricerca sociale e nella valutazione*, Franco Angeli, Milano 2010, pp. 26-28
- Bickenbach J.E. (1993), *Physical disability and social policy*, Toronto, Ontario, University of Toronto Press
- Bickenbach, J.E. (a cura di) (1999), "*Models of disablement, universalism and the international classification of impairment, disabilities and handicaps*" in *Social Science and Medicine*, 48, pp. 1173- 1187

- Biggeri M. (2004), *“Capability approach and children well-being”* in Studi e Discussioni, n. 141, Dipartimento di Scienze economiche, Università degli Studi di Firenze
- Blanck D.P. et al. (1996), *“Implementing reasonable accommodations using ADR under the ADA : The case of a white-collar employee with bipolar mental illness”* in American Bar Association, 151-158.
- Blanck P. (2004), *“Justice for All? Stories about Americans with Disabilities and Their Civil Rights”* in The Journal of Gender, Race & Justice [8:2004]
- Blanck P. et al (1994), *“Implementing reasonable accomodations using ADR under the ADA: the case of a White-collar employee with bipolar mental illness”* in 18 Mental & Physical Disability L. Rep. 458, Mental and Physical Disability Law Reporter July/August, 1994
- Boardman J. (2003), *“Work, employment and psychiatric disability”* in Advanced in Psychiatric Treatment, Vol. 9- 2003
- Boffo V. (a cura di) (2012), *Per una formazione al lavoro. Le sfide della disabilità adulta*, Feltrinelli, Milano
- Bombelli M. C., Finzi E. (2008), *Oltre il collocamento obbligatorio. Valorizzazione professionale delle persone con disabilità e produttività nel mondo del lavoro*, Guerini e Associati, Milano
- Borgnolo G (a cura di) (2009), *L'ICF e la Convenzione ONU delle persone con disabilità. Nuove prospettive per l'inclusione*, Edizioni Erickson, Trento
- Bovone L. (a cura di) (1992), *L'Ordine dell'interazione: la sociologia di Erving Goffman*, Vita e Pensiero
- Bozuffi V. (2006), *Psicologia dell'integrazione sociale. La vita della persona con disabilità in una società plurale*, FrancoAngeli, Milano
- Braddock D. L., Parish S. L. (2001), *“An institutional history of disability”* in Albrecht G. L. (eds) Handbook of disability studies, Sage
- Brandt E.N. (a cura di) (1997), *“Enabling America: assessing the role of rehabilitation science and engineering*, National Academy press, Washington D.C
- Brecher E. et. al (2006) *“The structured interview: reducing biases toward job applicants with physical disabilities”* in Employ Respons Rights (2006) 18: 155-170
- Bruyère S., Erickson W., Ferrentino, J. (2003) *“Identity and disability in the workplace”* in William and Mary Law Review, 44(3), 1173-1196.
- Bruyere M. S. (2006), *“Disability Management: Key concepts and techniques for an aging workforce”* in International Journal of Disability Management research 1, 149-158

- Bucci D. (a cura di) (2010), *Persone con disabilità. Percorsi, risorse e ostacoli per le pari opportunità. Il percorso lavorativo delle donne con disabilità*, Essegraph, Genova
- Buchardt T. (2004), “*Capabilities and disability: the capabilities framework and the social model of disability*” in *Disability and Society*, 19 (7): 735- 751
- Burgdorf L. Jr. (1997), “*Substantially Limited Protection from Disability Discrimination: The Special Treatment Model and Misconstructions of the Definition of Disability*” in *Villanova Law Review*, 42: 409-585.
- Burke- Miller J.K. et al. (2006), “*Demographic characteristics and employment among people with severe mental illness in a multisite study*” in *Community Mental Health Journal*, Vol. 42, n. 2, April 2006
- Butterfield T., Rameseur J. H. (2004), “*Research and case study findings in the area of workplace accommodations including provisions for assistive technology: A literature review*”
- Buzzelli A. (a cura di) (2009), *Persone con disabilità intellettiva al lavoro*, Edizioni Erickson, Trento
- Byrne B. (2004), *Qualitative interviewing, in Researching Society and Culture* , Clive Seale, Sage publication
- Cable D. M., Parsons C.K. (2001), “*Socialization tactics and person- organization fit*” in *Personnel Psychology*, 54, 1-23
- Cairo M. (2007), *Disabilità e integrazione lavorativa*, in Canevaro A. (a cura di), *L'integrazione scolastica degli alunni con disabilità. Trent'anni di inclusione nella scuola italiana*, Edizioni Erickson, Trento,
- Canevaro A. (a cura di) (2007), *L'integrazione scolastica degli alunni con disabilità. Trent'anni di inclusione nella scuola italiana*, Edizioni Erickson, Trento.
- Cardini M. (a cura di) (2005), *Integrazione lavorativa e fasce deboli. Dagli aspetti metodologici alla pratica educativa*, Carocci Faber, Roma
- Castellucci P. (a cura di) (2009), *Diversity Management. La diversità nella gestione aziendale*, IPSOA, 2009
- Causin P. (1999), *Disabili e società: l'intergrazione socio lavorativa in prospettiva europea*, Franco Angeli, Milano
- Cendon P. (a cura di) (1997), *Handicap e diritto: legge 5 febbraio 1992, n.104*, Giappicchelli, Torino
- Cervellati M., *Valutare per.. caso*, I.R.R.S.A.E., Emilia Romagna,

- Chaing M. F. et al (2005), "*Computer and world wide web accessibility by visually disabled patients: problem and solution*" in Survey of Ophthalmology, 50 (4), pp. 394-405
- Chan F. et al. (2010), "*Demand side factors related to employment of people with disabilities: a survey of employers*" in the MidWest region of the United States" in Occup Rehabil (2010) 20: 412-419
- Chatman J. A. (1991), "*Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms*" in Administrative Science Quarterly, 36, 3, 1991, pp. 459-484.
- Checucci P. (a cura di) (2011), *Disabilità e lavoro in Italia. L'integrazione lavorativa all'indomani della ratifica della Convenzione ONU sui diritti delle persone disabili*, Osservatorio Isfol n. 3-4/2011
- Chia-Chien Hsu, Sandford B. A. (2007), "*The Delphi Technique: Making Sense Of Consensus*", Volume 12, Number 10, August 2007.
- Chou C.C., Chan F. (2004), "*Stages of change among chinese people with mental illness: A preliminar study*" in Rehabilitation Psychology 2004, Vol. 49, N. 1, pp. 39-47
- Christman L.A, Slaten B. L. (1991), "*Attitudes towards people with disability and judgement of employment potential*" in Percept motor skill 1991; 72, pp. 467-475
- Ciniselli G. (1993), *L'aspetto storico. Dall'ergoterapia alla riabilitazione*, in Cerati G. (a cura di), *La fantasia al lavoro*, Bollati Boringhieri, Torino
- Clandin D., Conney F. (2004), "*Narrative Inquiry: Experience and Story in Qualitative Research*", Wiley
- Clayton S. et al. (2012), "*Effectiveness of return to work interventions for disabled people: a systematic review of government initiatives focused on changing the behaviour of employers*" in Oxford Journals Medicine European Journal of public health, Volume 22, issue 3, pp. 434-439
- Cleveland J. N., Barnes-Farrel J.L., Ratz J. (1997), "*Accommodation in the workplace*" in Human Resource Management Review, 7, 1, 1997, pp. 77-107.
- Colasanto M. (2007), *Il posto del lavoro*, in Sala A. (a cura di), *Emergenza lavoro*, Piemme, Casolo M.
- Cole M. (2003), "*Education, Equality and Human Rights. Issues of gender, race, sexuality*" in Special Needs and Social Class, London, Routledge
- Colella A. (1994), "*Organizational Socialization of Employees with disabilities: critical issues and implications for workplace interventions*" in The journal of occupational research, 1994

- Colella A.(2001), *“Coworker distributive fairness judgments of the workplace accomodation of employees with disabilities”* in Academy of Management Review, 26, pp. 100-116
- Colella A., DeNisi A.S., Lund M. (1992), *“The orientation and work socialization of workers with disabilities: research and development of interventions to increase satisfacion, performance, and retention”*, Report to the New Jersey Council for Developmental Disabilities, November 1992
- Colombo L. (a cura di) (2007), *Siamo tutti diversamente occupabili. Strumenti e risorse per l’inserimento lavorativo di disabili*, FrancoAngeli, Milano
- Copeland I. (1997), *“Pseudo- science and dividing practices: a genealogy of the first educational provision for pupils with learning difficulties”* in Disability and Society 12 (5), pp. 709-722
- Corker M. (a cura di) (2002), *Disability/Postmodernity: Embodying Disability Theory*, Continuum
- Corsini C. (2002), *“Bioetica, diritti umani e disabilità, in Formazione e saggi”* in Ass. La Nostra Famiglia, 2-02
- Cottini L. (2004), *Didattica speciale e integrazione scolastica*, Carocci, Roma
- Cox T., Blake S. (1991), *“Managing cultural diversity: implications for organizzazional competitiveness”* in Academy of management executive 5 (3), 45-56
- Cuomo S. (2008), *“La gestione della disabilità e della malattia in azienda”* in Bombelli M. (a cura di), *Oltre il Collocamento obbligatorio*, Guerini Associati, Milano
- D’Alonzo L. (1997), *Handicap: obiettivo libertà*, La Scuola, Brescia
- D’Alonzo L. (1998), *Integrazione del disabile. Radici e prospettive educative*, Editrice La Scuola, Brescia
- D’Alonzo L. (2003), *Pedagogia speciale*, La Scuola, Brescia
- Daita N. (2002), *I diritti dei cittadini disabili: guida operative al pieno inseriemnto nel lavoro e nella società*, Ediesse, Roma
- Dalgin R. S., Bellini J. (2008), *“Invisible disability disclosure in an employment interview: impact on employers’ hiring decisions and views of employability”* in Rehabil Couns Bull, 2008, 52: 6
- Davidson J. (2011) *“ A qualitative study exploring employers’ recruitment behavior decisions: small and and medium enterprises”* in Department for Work and Pensions, Research Report n.754
- Dazinger K. (1971), *La socializzazione*, Il Mulino, Bologna
- De Kleijn-de Vrankrijker MW. (2003), *“The long way from the International Classification of Impairments, Disabilities and Handicaps (ICIDH) to the International Classification of Functioning, Disability and Health (ICF)”* in Disabil Rehabil. 2003 Jun 3-17;25(11-12):561-4

- De Peri F. (1996), *Il medico e il folle: istituzione psichiatrica, sapere scientifico e pensiero medico tra Otto e Novecento*, in Della Peruta F. (1996), *Storia d'Italia*, FrancoAngeli
- DeNisi A., Varma A. (1998), "The impact of ratee's disability on disability on performance judgments and choice as partner: the role of disability-job fit stereotypes and interdependence of rewards" in *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 102-111
- Depolo M. (1998), *L'ingresso nel mondo del lavoro*, Carocci, Roma
- Dettori F. (2011), *Perdersi e ritrovarsi. Una lettura pedagogica della disabilità in età adulta*, FrancoAngeli, Milano
- Di Santo R. (2013), *Sociologia della disabilità. Teorie, modelli, attori e istituzioni*, FrancoAngeli, Milano
- Diska E., Rogers S.E. (1996), "Employers concerns about with hiring persons psychiatric disability: Results of the employer attitudes questionnaire" in *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 4, pp. 31-44
- Donati P. (2003), *Introduzione alla sociologia relazionale*, FrancoAngeli, Milano
- Dovigo F. (2000), *Etnopedagogia. Viaggiare nella formazione*, FrancoAngeli, Milano
- Dovigo F. (2005), *La qualità plurale. Sguardi transdisciplinari sulla ricerca qualitativa*, FrancoAngeli, Milano.
- Dovigo F. (2008), *Fare differenze. Indicatori per l'inclusione scolastica degli alunni con Bisogni Educativi Speciali*, Edizioni Erickson, Trento
- Durkheim E. (1895), *Règles de la méthode sociologique*, Edizioni di Comunità (1995).
- Ely R., Thomas D. (2001), "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes" in *Administrative Science Quarterly*, 46, 2001, pp. 229-273.
- Errani A. (2000), *Le immagini degli handicappati nella storia. Permanenze e cambiamenti*, in Canevaro A., Goussot A. (a cura di), *La difficile storia degli handicappati*, Carocci, Roma
- Evans J., Repper J. (2000), "Employment social inclusion and mental health" in *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 7, Issue 1, pp. 15-24
- Fabian E. S. et al. (1998), "Predicting work transition outcomes for students with disabilities" in *Rehabilitation Counseling Bulletin*, Sage, 50-3
- Fabian E. S. et al. (2009), *Differences in Perceptions of Career Barriers and Supports for People with Disabilities*, Sage Publications

- Fabian E.S. et al. (1993), "*Reasonable accommodations for workers with serious mental illness: type, frequency, and associated outcomes*" in *Psychosocial Rehabilitation Journal* 17 (2), 1993, pp. 163-172
- Fassinger R. E. (2008), "*Workplace diversity and public policy: Challenges and opportunities for psychology*" in *American Psychologist*, 63, 252–268
- Fedeli D., Tamburri D. (2005), *Mi insegni a giocare?* Vannini, Brescia
- Ferrucci F. (2004), *La disabilità come relazione sociale. Gli approcci sociologici tra natura e cultura*, Rubbettino Editore.
- Fieldman D. (1981), "*The multiple socialization members*" in *Academy of Management Review*, 1981, 309-318
- Finkelstein V. (1980), *Attitude and disabled people: Issues for discussion*, New York, Word Rehabilitation Fund
- Fischer C.D (1986), "*Organizational socialization: An integrative review*" in *Research in Personnel and Human Resource Management*, 4, 101-145.
- Florian V. (1981), "*Objective obstacles in hiring disabled persons: the employers' point of view*" in *International Journal of Rehabilitation Research*, 4, 1981, pp. 167–174.
- Foster D., Fosh P, (2010), "*Negotiating difference: representing disabled employees in the british workplace*" in *British journal of industrial relations*, 2010 48:3
- Foucault M. (1992), *Storia della follia nell'età classica*, BUR, Milano
- Fougeyrollas P., Beauregard L. (2001), "*Disability: an interactive person-environment Social Creation, in Handbook of of disability studies*", Sage Publications Inc, London.
- Franché R.L et al. (2005), "*Workplace-based return-to-work interventions: a systematic review of the quantitative literature*" in *J Occup Rehabil.* 2005; 15(4):607–31
- Garcia L. J, Laroche C., Barrette J. (2002), "*Work integration issues go beyond the nature of the communication disorder*" in *Journal of Communication disorders*, Volume 35, Issue 2, March-April 2002, pp. 187-211
- Garcia M. F. et al. (2005), "*The relationship between personality and peers's judgement of the appropriateness of accommodations for individuals with disabilities*" in *Journal of Applied Social Psychology*, 2005, 35, 7, pp. 1418-1439
- Gardou C. (2006) *Diversità, vulnerabilità e handicap. Per una nuova cultura della disabilità*, Edizioni Erickson, Trento

- Gardou C. (2009), *“L’handicap alla prova delle culture”* in Goussot A., *Il disabile adulto. Anche i disabili diventano adulti e invecchiano*, Maggioli Editore.
- Gareth W. (2001), *“Theorizing Disability”* in A.A.V.V, *Handbook of disability studies*, 2001
- Gates L. B. (1993), *“The role of the supervisor in successful adjustment to work with a disabling condition: Issues for disability policy and practice”* in J. Occup. Rehab. 1993; 3(4): 179–190
- Gates L.B. (2000), *“Workplace accommodation as a social process”* in Journal of Occupational Rehabilitation 10(1) (2000), 85–98
- Geisen T., Harder, H. (2008), *Disability Management and Workplace Integration*, University Press
- Genovesi G. (1993), *C’era una volta l’handicap*, Integrazione, I/O, Omega, Torino
- Geremek B. (1987), *L’emarginato* in Le Goff J. (a cura di), *L’uomo medievale*, Laterza, Roma-Bari, 1987.
- Gesby U. et al. (2010), *“Workpalce Disability Management programs promoting return- to work (RTW)”*, The Campbell collaboration
- Gherardini P. (2009), *Disabilità e adultità*, in Goussot A. (a cura di), *Il disabile adulto. Anche i disabili diventano adulti e invecchiano*, Maggioli Editore
- Giarelli G. (1992), *“Il mostro e il peccatore e l’anormale”* in Angelini L. (a cura di), *Setting riabilitativi con adolescenti handicappati*, USI 9, Reggio Emilia, pp. 115-123
- Gilbride G. (2003a), *“People with disabilities in the workplace”* in Rehabilitation Counseling: Basics and beyond
- Gilbride G., Strensd R., Vandergoot D., Golden K. (2003b), *“Identification of the characteristics of work environments and employers open to hiring and accomodating people with disabilities”* in Rehabilitation Counseling Bullettin, 46 (3), pp. 130-137
- Gioia D. (2005), *“Career Development in Schizophrenia: A heuristic framework”* in Community Mental Health Journal Vol. 41, No. 3, June 2005
- Giordani M.G. (1995) (a cura di), *Disabili, tecnologie e mercato del lavoro*, Etaslibri, Milano
- Giorgini C. (2010), *Integrare i disabili nel mondo del lavoro: problemi culturali, fonti giuridiche, ostacoli sociali*, Las, Roma
- Giustini S. (2011), *La follia nel lavoro dalla dipendenza al ruolo di adulto dal ruolo lavorativo all’identità personale*, Ed. Universitarie Romane
- Gladestone D.E. (1985), *“Disabled People and Employment”* in Social Policy & Administration, Volume 19, number 2, summer 1985

- Glozier N. (2002), "*Mental ill health and fitness for work*" in *Occup Environ Med* 2002; 59 :714–72.
- Gobo G. (1998), "*Il disegno della ricerca nelle indagini qualitative*, in Melucci A., *Verso una sociologia riflessiva* (a cura di) Bologna, il Mulino.
- Goffman E. (1963), *Stigma: Notes on the management of spoiled identity*, Englewood Cliff, Prentice-Hall
- Goffman E. (1970) *Strategic Interaction*, Oxford, Basil Blackwell, 1970
- Gordon A.M., Huxley A.F., Julian, F.J. (1966), "*The variation in isometric tension with sarcomere lenght in vertebrate muscle fibres*" in *The Journal of Physiology, Physiological Soc*
- Goussot A. (2009), *Il disabile adulto. Anche i disabili diventano adulti e invecchiano*, Maggioli Editore
- Gouvier W. et al. (2003), "*Patterns of discrimination in hiring job applicants with disabilities: the role of disability type, job complexity and public contact*" in *Rehabilitation Psychology*, Vol. 48, n.3, pp. 175-181
- Griffo G. (2007), *L’Inclusione come strumento di tutela dei diritti umani*, in Marzano M. (a cura di), *Dialogo interculturale, diritti umani e cittadinanza plurale*, Marsilio, Venezia, 2007.
- Gronning L. et al. (2010), "*Paid work is associated with improved health related quality of life in patients with rheumatoid arthritis*" in *Clin Rehumatol*, 2010 Nov, 29 (11), pp. 1317-22
- Guzzo R. A., Salas E. (1995), "*Team effectiveness and decision making in organizations*", San Francisco, Jossey Bass, pp. 1-8
- Hall D. (2011), "*Employment and support allowance- What next?*" in *Journal Of Poverty and Social Justice*, Vol. 19, n.1, 2011, pp. 71-74
- Harder L.R., Scott T. (2005), "*Comprehensive Disability Management*", Elsevier Churchill Livingstone, Toronto, 2005
- Harkin T. (1994), *The Americans with Disabilities Act: Four Years Later- Commentary on Blanck*, 79 IOWA L. REV.
- Harris A. (1971), *Handicapped and Impaired in Great Britain, part 1*, HMSO, London.
- Health Expectations, 6 (1), pp. 19-29
- Hedge A. (2000), "*Where are we in understanding the effects of where we are?*" in *Ergonomics*, 43 (7), 1019-1029
- Heerkens, Y. et. al (2004), "*The use of the ICF to describe work related factors influencing the health of employees*" in *Disability and rehabilitation*, 26(17), 1060-1066.

- Hendricks D. J. et al. (2005), *"Costs and effectiveness of accommodations in the workplace: preliminary results of a nationwide study"* in Disability Studies Quarterly, 25, (4)
- Hernandez B. et al. (2008a), *"Reflections from employers on the disabled workforce: focus groups with healthcare, hospitality and retail administrators"* in Employ REspons Rights J (2008) 20, pp. 157-164
- Hernandez N.E. et al (2008b), *"Employment or economic success: the experience of individuals with disabilities in transition from school to work"* in American Counseling Association, March 2008, Vol. 45, pp. 14-24
- Hester E. J. et al. (1988), *"Attitudes of employers and rehabilitation professionals toward employees who become disabled"*, Topeka, Ka, Menninger foundation, 1988
- Hogan A. et al. (2012), *"Workforce participation barriers for people with disability"* in International journal of disability management, 2012
- Hogan A., Stewart M., Giles E. (2006), *"It's a whole new ball game! Employment experience of people with a cochlear implant"* in Cohlear implants international, 3 (1), pp. 54-67
- Holsteinb J.A., Gubrium J.F. (2004) *The Active Interview*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Houterville A., Kalargyrou V. (2012), *"People with disabilities: employers' perspectives on recruitment practices, strategies, and challenges in leisure and hospitality"* in Cornell Hospitality Quarterly 2012 53, 40
- Hughes B., Paterson K. (1997), *"The social model of disability and the disappearing body: towards a sociology of impairment"* in Disability & Society, 12, pp. 325-340
- Hulbert J.S. (1991), *"Social networks, social circles and job satisfaction"* in Work occup, 1991, 18, pp. 415-430
- Hunt H.A. (2009), *"The evolution of disability management in North American Workers' compensation programmes"*, reported prepared for Victoria, British Columbia, Canada, Nidmar
- Hursh N.C. (1995), *"Essential competencies in industrial rehabilitation and disability management practice: A skills based training model"* in: Shrey D.E, ed. Principles and practices of disability management in industry, Winter Park: GR Press, 1995, pp. 303-352
- I.L.O (2008), *"Vocational rehabilitation and Employment (disabled persons)- Convention (n. 159), and recommendation, united nations convention on the rights of persons with disabilities,"* Ilo
- Ianes D., Cramerotti S. (2009), *Il Progetto Educativo personalizzato. Volume 1.*, Edizioni Erickson, Trento

- Ianes D., Cramerotti S. (2009), *Il Progetto Educativo personalizzato. Volume 2.*, Edizioni Erickson, Trento
- Ibarra H. (1992), “*Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm*” in *Administrative Science Quarterly* , 37, 1992, pp. 422-447.
- Inge K., Srobel W., Wehman P. (2000) “*Vocational outcomes for persons with severe physical disabilities: design and implementation of workplace support*” in *Neuro Rehabilitation*, 15, pp. 175-187
- Irani Z., Beskese A., Love P. E. D. (2004), “*Total quality management and corporate culture: Constructs of organisational excellence, Technovation,*” 24, 2004, pp. 643-650.
- Johnson K.L., Bruyere S. M. (2001), “*Workplace Accommodations for People Living with Multiple Sclerosis*” in *Rehabilitation Psychology* 2001, Vol. 52, No. 3, 297–303
- Jones G. E., Stone D. L. (1995), “*Perceived discomfort associated with working with persons with varying disabilities*” in *Perceptual and motor skills*, 81(3 Pt 1), 911- 919
- Jones G. R. (1986), “*Socialization tactics, self efficacy, and newcomers’ adjustments to organizations*” in *Academy of management journal*, 29, pp. 262-279
- Jones G.E. (1997), “*Advancement opportunity issues for persons with disabilities*” in *Human resource management review*
- Jones M.K. (2008), “*Does part time employment provide a way of accomodating a disability?*” in *Human Resource Management Review*
- Kammeyer-Mueller J.D. et al (2011), “*Perceived similarity, proactive adjustment, and organizational socialization*” in *Journal of Vocational Behavior* 78, (2011), pp. 225–236
- Katz I. (1979), “*Some thoughts about the stigma notion*” in *Pers Soc Psychol Bull* 1979, 5, pp. 447-460
- Kennedy R.B. (1994), “*The employment interview*”, in *Journal of Employment Counselling*, September, 31, pp. 110-114
- Kim T-Y. et al. (2005), “*Socialization tactics, employee productivity, and person- organization*” in *Journal of Applied Psychology*, 90, pp. 232-241
- Kirsh B. et al. (2005), “*Best practice in occupational therapy: program characteristics that influence vocational outcomes for people with serious mental illness*” in *Canadian Journal of occupational therapy*, 72, 5, pp. 265- 279
- Klimoski R. Palmer S. (1993), “*The ADA and the hiring process in organiztions*” in *Consulting Psychology Journal*, 43 (2), pp. 10-36

- Kohn M. L. (1990), “*Unresolved issues in the relationship between work and personality*” in Erickson K., Vallas S. (Eds.), *The nature of work: Sociological perspectives* (pp. 36–68), New Haven, CT: Yale University Press.
- Kotter J. P., Heskett J. L. (1992), “*Corporate culture and performance*”, New York, The Free Press, 1992
- Kregel J. Tomiyasu Y. (1994), “*Employers’ attitudes toward workers with disabilities*” in *Journal of Vocational Rehabilitation*, 4, 3, pp. 167-173
- Kulkarni M. (2012), “*Social networks and career advancement of people with disabilities*” in *Human Development Review*, 2012, 11
- La Torre G. et al. (2009), “*Disability management italian collaboration group*” in *Disability Management: Preventive Medicine and Hygiene*, Vol. 50, n.1, 2009, pp. 37-45
- Lafratta M. (a cura di) (2012), *Cooperazione allo sviluppo e diritti umani*, Edizioni Nuova cultura
- Lalive R. et al. (2013), “*Do financial incentives affect firms’ demand for disabled workers?*” in *Journal of the european economic association*, February 2013, 11(1), pp. 25-58
- Latti G. (2010), *I diritti esigibili. Guida normativa all’integrazione sociale delle persone con disabilità*, FrancoAngeli, Milano
- Le Goff J. (a cura di) (1987), *La nuova storia*, Mondadori, Milano.
- Lee B. A. (1996), “*Legal Requirements and Employer Responses to Accommodating Employees with Disabilities*” in *Human Resource Management Review* 6(4): 231- 251.
- Leonardi M. (2005), “*Salute, Disabilità, ICF e Politiche Sociosanitarie*”, *Sociologia e Politiche Sociali*, fascicolo 3, pp. 73-95, FrancoAngeli, Milano;
- Leonardi M. (2006), *Italian Advances in ICF Education, Social Policy and the European Union*, “*Living in our environment: the promise of Icf*”, 12th Annual North American Collaborating Center Conference on ICF, Vancouver, Canada;
- Leopardi M., I numeri della disabilità, in www.disabilitàincifre.com
- Lepri C. (2002), I percorsi dopo la scuola dell’obbligo, in Zanobini M., Usai M.C., (a cura di), *Psicologia dell’handicap e della riabilitazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Lepri C. (2004), “*Diventare grandi: la condizione adulta delle persone con disabilità intellettiva*” in “*Il loro futuro ha una casa*”, Atti del Convegno sulla residenzialità di disabili intellettivi, Roma, 10-11 dicembre 2004

- Lepri C. (2008), *I percorsi dopo la scuola dell'obbligo*, in Zanobini M., Usai M.C., *Psicologia dell'handicap e della riabilitazione. I soggetti, le relazioni, i contesti in prospettiva evolutiva*, FrancoAngeli, Milano
- Lepri C., Montobbio E. (1994), *Lavoro e fasce deboli. Strategie e metodi per l'inserimento lavorativo di persone con difficoltà cliniche o sociali*, FrancoAngeli, Milano
- Lepri C., Montobbio E., Papone G. (a cura di) (1999), *Lavori in corso, Persone disabili che lavorano*, Edizioni Del Cerro, Tirrenia
- Levy J. M. et al. (1993), "Determinants of attitudes of New York State employers towards the employment of persons with severe handicaps" in *Journal of Rehabilitations*, 59, pp. 49-54
- Liao H. (2007), "Do It Right This Time: The Role of Employee Service Recovery Performance in Customer Perceived Justice and Customer Loyalty After Service Failures" in *Journal of Applied Psychology*, 92, 2007, pp. 475-89
- Lindstrom L. et al. (2011), "Waging a Living: career development and long term employment outcomes for young adults with disabilities" in Vol. 77, pp. 423-443
- Lodato M.A. (2008), "Going with your gut: an investigation of why managers prefer intuitive employee selection", PhD Dissertation Abstracts International.
- Lous M. R. (a cura di) "The availability and helpfulness of socialization practices, *Personnel Psychology*", Volume 36, Issue 4, December 1983, pp 857-866, December 1983
- Ludwig B. G. (1994), "Internationalizing Extension: An exploration of the characteristics evident in a state university Extension system that achieves internationalization", Unpublished doctoral dissertation, The Ohio StateUniversity, Columbus.
- Luongo M., Malafina A.G. (2007), *Intervista col disabile. Vademecum fra cime e crepacci della disabilità*, FrancoAngeli, Milano
- Lyth M., (2012), "Employers' attitudes to the employment of the disabled" in *Occupation psychology*, Vol 47(1-2).
- MacDonald-Wilson et al. (2002), "An investigation of reasonable workplace accommodations for people with psychiatric disabilities: Quantitative findings from a multi-site study" in *Community Mental Health Journal* 38(1) (2002), 35-50.
- Mannucci A. (1997), *Anch'io voglio crescere. Un percorso educativo per l'autonomia dei disabili*, Del Cerro, Pisa.
- Mansfield P.K. et al. (1992), "Social support and job satisfaction of female clerical workers" in *L. Employment Counsel* 1992, 29, pp. 113-116

- Mansour M., (2009), *“Employers' Attitudes And Concerns About The Employment Of Disabled People”* in International Review of Business Research Papers, Vol. 5 No. 4, 209-218.
- Marra A. (2009), *“Ripensare la disabilità attraverso i Disability Studies in Inghilterra”* in Intersticios: Revista Sociológica de Pensamiento Crítico—<http://www.intersticios.es>, Vol.3(1) 2009
- Marrone J., Balzell A., Gold M. (1995), *“Employment supports for people with mental illness”* in Psychiatric Service, 46, 7, 1995, pp. 707-71.1
- Marwaha S., Johnson S. (2005), *“Views and experiences of employment among people with psychosis: a Qualitative descriptive stusy”* in Int j. Soc. Psychiatry, 2005, 51: 302
- Masala C., Petretto D. R. (2008), *“From disablement to enablement: Conceptual models of disability in the 20th century”* in Disability and Rehabilitation, 30 (17): 1233 – 1244.
- Masala C., Petretto D.R. (2008), *Psicologia dell’handicap e della riabilitazione: dall’“Hand in the cap” al funzionamento*, Edizioni Kappa, Roma
- Maturo A. (2004), *“I precedenti nella storia del pensiero sociologico”* in Cipolla C. (a cura di), *Manuale di sociologia della salute. Teoria*, Franco Angeli, Milano
- Mazzonis G. (a cura di), *“Dal miraggio al percorso, l’integrazione lavorativa delle persone disabili. I lavoratori, le aziende, i problemi e le «soluzioni» nella pratica quotidiana,”* Ed. Del Cerro
- McFarlin D. B. et al. (1991), *“Integrating the disabled into the workforce: A survey of fortune 500 company attitudes and practices”* in Employee responsibilities and Rights journal, 4, pp. 107, 122
- McIntosh A., Shaw C.F. (2003), *“Barriers to patient information provision in primary care: patients and general practitioners’ experience and expectations of information for low back pain”* in McLellan R. K. et al. (2001), *“Disability management training for supervisors: A pilot intervention program”* in Journal of Occupational Rehabilitation, Vol. 11, n.1
- Medeghini R. (2006) (a cura di), *Disabilità e corso di vita. Traiettorie, appartenenze e processi di inclusione delle differenze*, FrancoAngeli, Milano
- Medeghini R. (a cura di) (2011), *L’educazione inclusiva. Culture e pratiche nei contesti educativi e scolastici: una prospettiva psicopedagogica*, FrancoAngeli, Milano
- Medeghini R., Valtellina E. (2006), *Quale disabilità? Culture, modelli e processi di inclusione*, FrancoAngeli, Milano
- Mentasti M., Parolini Re E. (2000), *Gianni cerca lavoro*, FrancoAngeli, Milano.

- Mercier M. (1999), "*Représentations sociales du handicap mental*" in Mercier M. et al (1999), *Approches interculturelles en déficience mentale. L'Afrique, l'Europe, le Québec*, Press Universitaires de Namur, Belgique.
- Messori C. et al. (2011), *Namastè. Un augurio per un collocamento mirato, mediato e condiviso dei disabili deboli*, Edizioni Rizzoli
- Metallo G. (a cura di) (2009), *La risorsa umana diversamente abile nell'economia dell'azienda*, Giappicchelli,
- Miller B. K., Werner S. (2005), "*Factors influencing the inflation of task performance ratings for workers with disabilities and contextual performance ratings for their coworkers*" in *Human Performance*, 18, pp. 309-329
- Miller V. D., Jablin F. M. (1991), "*Information seeking during organizational entry: influences tactics and a model of the process*" in *Academy of Management Review*, 16 (1), pp. 92-120
- Millington et al. (2000), "*Validity and the employment expectation questionnaire: do disability related attitudes affect employment selection outcomes?*" in *Rehabil Couns Bull*, 2000, 44: 39
- Millward H. et al. (2005), "*International guidelines and the inclusion of disabled people. The Ugandan story*" in *Disability & Society*, Vol. 20, N. 2, March 2005, pp. 153-167
- Minister's Council on Employment for Persons with disabilities (2004), "*Recruiting and retaining persons with disabilities in British Columbia: an employer Handbook*"
- Misztal B. A. (2001), "*Normality and trust in Goffman's theory of interaction order*" in *Sociological Theory*, 19, pp. 312-324
- Mitchell K., Le Clair S. (1988), "*Work disability, disability management and the older worker. The politics of negotiated disability*", final report, International center for industry, labor and rehabilitation.
- Monks K. (2007), "*The business impact for equality and diversity*" in *Dublino: The equality Authority and the centre for partnership and performance*
- Montobbio E. (1994), *Il viaggio del signor Down nel mondo dei grandi*, Ed, Del Cerro, Pisa
- Montobbio E., Casapietra S. (1982), *Handicap e lavoro. La formazione professionale e l'inserimento lavorativo degli handicappati*, Edizioni Del Cerro, Pisa
- Morris J. (1991), *Pride against prejudice. Transforming attitudes to disability*, Philadelphia, New Society.
- Morrison E. (1993), "*Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization*" in *Journal of Applied Psychology* 1993, Vol. 78, N.2, pp. 173-183

- Morvan J.S. (1988), *Représentations des situations de handicap et d'inadaptation chez les éducateurs spécialisés, les assistants de service et les enseignants spécialisés en formation*, P.U.F., Paris
- Mourad M. (2009), "Employers' attitudes and concerns about the employment of disabled people" in *International Review of Business Research Papers* Vol 5., N. 4, June 2009, pp. 209- 218
- Mueller M. J., Maluf K.S. (2002), "A tissue adaption to physical stress. A proposed physical stress theory to guide physical therapist practice, education, and research, *Physical Therapy*", vol 82, April 2002, pp. 383- 403
- Mura A. (2007) "Tra passato e presente: L'identità professionale dell'insegnante specializzato" in Leone A., Moretti G. (a cura di), *Formazione continua e ricerca nell'Università*, Cucc-University Press, Cagliari
- Mustard C.A. et al, (2010), "Disability Management Outcomes in the Ontario long term care sector" in *J. occup rehabil* 2010 20: 481-488
- Nagi S.Z (1964), "A study in the evaluation of disability and rehabilitation potential concepts, methods, and procedures", Vol.54, no.9, A.J.H.
- Nagi S.Z. (1991), "Disability concepts revised: implications for prevention", in Pope A.M., Tarlov A.R. (eds), *Disability in America: toward a national agenda for prevention*, National Academy Press, Washington D.C.
- Nagi, S.Z. (1965), "Some conceptual issues in disability and rehabilitation" in: Sussman M.B., *Sociology and rehabilitation*, Washington, DC: American Sociological Association, 1965.
- Negri L., Briante G. (2007), "My Colleague is a Mentally Ill Disabled Person. Can Contact at Work Change Attitudes Towards Mental Illness?" in *The International Journal of Diversity in Organizations, Communities, and Nations*, 7(4), 267-276.
- Nota L. "et al" (2010), "Career Interests and Self-Efficacy Beliefs Among Young Adults With an Intellectual Disability" in *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities* Volume 7 Number 4 pp 250–260 December 2010
- Nota L., Soresi S. (2003), "L'orientamento professionale per le persone con disabilità intellettive", in Gelati M., Calignano M.T., (a cura di), *Progetto di vita per le persone con Sindrome di Down. L'integrazione scolastica e lavorativa, l'autonomia sociale, la condizione adulta, la sessualità*, Ed. Del Cerro, Pisa.

- Novak A. et al. (2013), "Analysis of the typicalness of supported employment jobs, natural supports, and wage and integration outcomes. Social Inclusion and Community Participation of Individuals with Intellectual/Developmental Disabilities" in Intellectual and Developmental Disabilities: October 2013, Vol. 51, No. 5, pp. 360-375
- Nussbau, M. (2000), *Women and Human Development. The capability approach*, Cambridge New York, Cambridge University press, 2000
- Nussbaum M. (2002), *Giustizia sociale e dignità umana. Da individui a persone*, Il Mulino, Bologna
- Nussbaum M. (2007), *Le nuove frontiere della giustizia*, Il Mulino, Bologna
- Oliver M. (1983), *Social Work with Disabled People*, Basingstoke: Macmillan.
- Oliver M. (1995), "Disability, empowerment and the inclusive society", in Zarb G. (ed), *Removing disabled barriers*, London, Policy Studies Institute
- Oliver M. (2004), "The Social Model in Action: If I had a hammer?" in Barnes C., Mercer G. (eds.) *Implementing the Social Model of Disability: Theory and Research*, Leeds The Disability Press, 18-32.
- Opini B. et al (2007), "Barriers to Participation of Women Students with Disabilities in University Education in Kenya" in Journal of Postsecondary Education and Disability, 25 (1), 65 - 79
- Organizzazione Mondiale della Sanità (2004), "Classificazione internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute, versione breve", Edizioni Erickson, Trento;
- Paccagnella B. (2005), "L'evoluzione del concetto di salute" in Pace diritti umani n. 3 / settembre-dicembre 2005, pag. 21-36.
- Pace R. (2009), *Identità e diritti delle donne. Per una cittadinanza di genere nella formazione*, Firenze University Press
- Packard T. (1989), "Participation in decision making, performance, and job satisfaction in a social work bureaucracy" in Admin Soc Work 1989; 13(1): 59-73
- Paetzold R.L et. al (2008), "Perceptions of people with disabilities: when is accomodation fair?" in Basic and applied social psychology, 30:27-35, 2008
- Paolini M. (2009), *Chi sei tu per me. Persone con disabilità e operatori nel quotidiano*, Edizioni Erickson, Trento
- Pariotti E. (2008), *I diritti umani: tra giustizia e ordinamenti giuridici*, UTET Università
- Parsons T. (1981), *Il Sistema sociale*, Edizioni di Comunità, Torino

- Pavone M. (1999), *“Prospettive internazionali dell’integrazione”* in Ianes D., Tortello M. (a cura di), *La Qualità dell’integrazione scolastica*, Edizioni Erickson, Trento.
- Pavone M. (2010), *Dall’esclusione all’inclusione. Lo sguardo della pedagogia speciale*, Mondadori Università
- Pfeiffer D. (2001), *“The Conceptualization of Disability, Exploring Theories and Expanding Methodologies: Where We Are and Where We Need to Go”* in Barnartt N., Altman B.M., *Research in Social Science and Disability*, New York: Elsevier Science, volume 2 (2001), pages 29-52
- Pfeiffer D. (2002), *“The Philosophical Foundations of Disability Studies”* in *Disability Studies Quarterly*, Volume 22, N. 2
- Pless N.P., Maak T. (2004), *“Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice”* in *Journal of Business Ethics*, 54, pp. 129-147
- Pomaki G. et al. (2012), *“Workplace based work disability prevention intervention for workers with common mental health conditions: a review of the literature”* in *J. Occup. Rehabil* 2012, 22, pp. 182-195
- Pontiggia G. (2000), *Nati due volte*, Mondadori, Milano
- Potts P. (1997), *“Gender and membership of the mainstream”* in *International Journal of Inclusive Education*, vol. 1.psychology. New York: Elsevier Science Publishers B.V., 1992, pp. 385-457
- Punch R. et al. (2006), *“Caareer barriers by hard of hearing adolescents: implications for practice from a mixed method study”* in *Journal of deaf studies and deaf education*, 11, 2, pp. 224-237
- Quaglino G. (1996), *Psicodinamica della vita organizzativa. Competizione, difese, ambivalenza nelle relazioni di lavoro*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Radley A. (1994), *Making sense of illness. The social psychology of health and disease*, London, Sage
- Ratzka A. (1999), *“What in independent living?”* in *Personal Assistance Users’ Newsletter*, April
- Ravaud J.F., Stiker H.J. (2001), *“Inclusion- Exlusion. An analysis of historical and cultural meanings”* in Albrecht A. et al. *Handbook of disability studies*, Sage
- Reichers A. (1987), *“An interactionist perspective on newcomer socialization rates”* in *Acad Management Rew*, 1987, 12, pp. 278-287
- Ren L.R., Paetzold R.L., Colella A. (2008), *“A meta-analysis of experimental studies on the effects of disability on human resource judgments”* in *Human Resource Management Review*, 18, 191–203.

- Resico D. (2005), *Diversabilità e integrazione. Orizzonti educativi e progettualità*, FrancoAngeli, Milano
- Ricolfi L. (1998), *La ricerca qualitativa*, Carocci, Roma
- Rohmer O., Louvet E. (2006), “*Etre handicapé: quel impact sur l’évaluation de candidats à l’embauche?*” in *Le travail humain*, 2006/1, Vol. 69, pp. 49-65
- Roosevelt T. (1991), “*Beyond race and gender: undershining the power of your total workforce by managing diversity*”, NY, AMACOM
- Rosenheck R. et al. (2006), “*Barriers to employment for people with schizophrenia*” in *American Journal of Psychiatry*, 163(3), 411-417.
- Rudstam H. (2013), “*Bridging the knowing-doing gap: Researching a new approach to disability and employment programming*” in *Journal of Vocational Rehabilitation*, 39(1), 43-60
- Sabada D. et al. (2008), “*Retrospective analysis of workplace accommodations. A retrospective analysis of recommendations for workplace accommodations for people with mobility and sensory limitation*” in *Academy of management Review*, Vol 28, issue 6, pp. 670-680
- Sacks A.M. et al. (2007), “*Socialization tactics and newcomer adjustment: a meta analytic review and test of a model*” in *Journal of Vocational Behavior* 70, (2007), pp. 413- 446
- Samant D. et al. (2009), “*Corporate culture and employment of people with disabilities: role of social workers and service provider organizations*” in *Journal of Social Work in Disability and rehabilitation*, 8, 2009, pp. 171-188.
- Sanchez D. et al. (2010), “*A Qualitative Study of Perpetuating Factors for Long-Term Sick Leave and Promoting Factors for Return to Work: Chronic Work Disabled Patients in Their Own Words, 2010*” in *Volume 42, Number 6, June 2010* , pp. 544-552(9)
- Sandler L., Black P. (2005), “*The quest to make accessibility a corporate article of faith at Microsoft: Case study of corporate culture and human resource dimensions*” in *Behavioral Sciences and the Law*, 23, 2005, pp. 39-64.
- Santilli S. (2012), *I datori di lavoro e i loro atteggiamenti verso le persone con disabilità*, *Giornale italiano di psicologia dell'orientamento*, GIPO
- Santilli S. Ginevra M.C (2012), “*Il lavoro per persone con disabilità*” in *La rivista online per l’orientamento*, n. 6- Settembre 2012
- Saraceno B. (1995), *La fine dell'intrattenimento*, Etas, Milano
- Sarchielli G. et al. (1991), *Senza lavoro*, il Mulino. Bologna.

- Saviola D., De Tanti A. (2009), *Trauma cranico e disabilità. Esperienze di psicoterapia*, FrancoAngeli, Milano
- Schein E. H. (1978), “*Career dynamics; matching individual and organizational needs*” in Reading Ma, Addison Wesley
- Schur L., Kruse D., Blanck P. (2005), “*Corporate Culture and the Employment of Persons with Disabilities*” in Behavioral Sciences and the Law , 23, pp. 3–20
- Schwartz H.S (1990), *Narcissistic Process and Corporate Decay*, New York University Press, New York
- Scotti A. (1996), “*Malati e strutture ospedaliere dall'età dei Lumi all'Unità*” in Della Peruta F., *Storia d'Italia*, FrancoAngeli, Milano
- Secker J. et al. (2001), “*Challenging barriers to employment, training and education for mental health service users: The service user's perspective*” in Journal of Mental Health, 2001, Vol. 10, No. 4 : Pages 395-404
- Sedran D. (2004), *Il disabile. Persona e risorsa*, Morlacchi Editore.
- Segal J. A. (1992), “*Pre employment physicals under the ADA*” in HR Magazine 31, pp. 103-107
- Shafer M. S. et al. (1988), “*What does the boss think? An analysis of employer evaluations of workers with mental retardation*” in Research on Developmental Disabilities, 9, 4, 1988, pp. 377-391.
- Shakespeare T. (1996), “*Disability, Identity and Difference*” in Barnes C., Mercier G. (eds), *Exploring the divide: Illness and disability*, Leeds, The Disability Press, pp. 94-113
- Shakespeare T., Watson N. (2001), “*The social model of disability: an outdated ideology?*” in Research in social science and disability, 2, pp9-28.
- Shaw G. (2004), “*Diversity, Human Capital and Organizational Performance*” in Visconti L. *Diversity management e società multiculturale, Teorie e prassi*, Franco Angeli
- Shepherd G. (1989), “*The value of work in the 1980s*” in Psychiatric Bulletin, 13,
- Shier M. et al. (2009), “*Barriers to employment as experienced by disabled people: a qualitative analysis in Calgary and Regina, Canada*” in Disability & Society, Vol. 24, No. 1, January 2009, 63–75
- Silverman D. (2003), *Manuale di ricerca sociale e qualitativa*, Carocci, Roma
- Simpson C. et al. (2005), “*The patient's journey: rheumatoid arthritis*” in Clinical review, VOLUME 331, 15 OCTOBER 2005

- Sitlington P. L., Easterday J. R. (1992), "*An analysis of employer incentive rankings relative to the employment of persons with mental retardation*" in *Education and Training in Mental Retardation*, 27, 1992, pp. 75-80.
- Smith A., Twomey B. (2002), "*Labour market experiences of people with disabilities*" in *August 2002 Labour Market trends*, 415-427
- Smith, J.A., Eatough, V. (2006) "*Interpretative phenomenological analysis*" in Breakwell, G. et al. *Research Methods in Psychology*, (3rd edn). London: Sage.
- Snyder A.R. .et al. (2008), "*Using Disablement Models and Clinical Outcomes Assessment to Enable Evidence-Based Athletic Training Practice, Part I: Disablement Models*" in *National Athletic Trainers' Association*, vol. 43, n. 4, pp. 428-436;
- Snyder M. et al. (1979), "*Advoidance of the handicapped: An attributional ambiguity analysis*" in *J. Pers soc Psychol* 1979, pp. 2297-2307
- Soresi S. (1998), *Psicologia dell'handicap e della riabilitazione*, Il Mulino, Bologna
- Soresi S. (2007), *Psicologia delle disabilità*, Il Mulino, Milano
- Soresi S. (a cura di) (2000), *Orientamenti per l'orientamento*, Giunti-Organizzazioni Speciali, Firenze.
- Soresi S. et al. (2007), "*Self-determination, social abilities and the quality of life of people with intellectual disability*" in *Journal of Intellectual Disability Research*, Vol 51, parte 11, Novembre 2007
- Sorzio P. (2005), "*Ricerca qualitativa e scienze dell'educazione*" in Dovigo F., *La qualità plurale. Sguardi transdisciplinari sulla ricerca qualitative*, FrancoAngeli, Milano.
- Spataro S. E., (2005), "*Diversity in context: how organizational culture shapes reactions to workers with disabilities and others who are demographically different*" in *Behavioral Sciences and the Law*, 23, 2005, pp. 21-38.
- Spector, P. E. (2005), *Industrial and organizational psychology: Research and practice*, Hoboken, NJ: Wiley
- Stella R. (2001), "*Il corpo come testo*", in Bucchi, M., Nersini, F. (a cura di), *Sociologia della salute*, Roma, pp. 265-291
- Stella S. (a cura di) (1990), *Prospettive di psicosociologia, Un'introduzione alle metodologie d'analisi e di intervento nei gruppi e nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano
- Stephanidis, C. (2001), "*Adaptive Techniques for Universal Access*" in *User Modeling and User-Adapted Interaction*, 11(1/2), 159-179.

- Stewart J. et al (2003) , “*Reasonable Accommodation of Workplace Disabilities*” in 44 Wm. & Mary L. Rev. 1197 (2003), <http://scholarship.law.wm.edu/wmlr/vol44/iss3/7>
- Stiker H.J. (2000), *A History of disability*, Ann Arbor, Mi, University of Michigan Press
- Stone D. L., Williams K.J. (1997), “*The Impact of ADA on the Selection Process: Applicant and Organizational Issue*,” in Human Resource Management Review.
- Stone D.L, Michaels C. (1993), “*Factors Affecting the Acceptance of Disabled individuals in Organizations*”, Paper presented at the Meeting of the Academy of Management, Atlanta, Georgia, August 1993.
- Stone D.L., Colella A. (1996) “*A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations*” in Academy of Management Review, 21,199, pp. 352-401.
- Strensrud R. (2007), “*Developing relationships with employers means considering the competitive business environment and the risk it produces*” in Rehabil Counsel Bull. 2007;50(4):226–37.
- Striano M. (a cura di) (2010) , *Pratiche educative per l’inclusione sociale*, FrancoAngeli, Milano
- Strohmer D.C, Grand S.A, Purcell M.J. (1984), “*Attitudes towards persons with a disability: An examination of demographic factors, social context, and specific disability*” in Rehab Psychol 1984; 29: 131-145.
- Strong S. (1998), “*Meaningful work in supportive environments: Experiences with the recovery process*” in American Journal of Occupational Therapy, 52, 31–38
- Tanzi E. (1905), *Trattato delle malattie mentali*, Società Editrice Libreria, Milano
- Topliss E. (1982), *Social responses to handicap*, Longman, Harlow
- Trach J.S., Mayhall C.D. (1997), “*Analysis of the types of natural supports utilized during job placement and development*” in Journal of Rehabilitation 63(2) (1997), 43–48.
- Trice H. M., Morand D. A. (1989), “*Rites of passage in work careers*”, in Arthur M.B. et al. (eds.), *Handbook of career theory*, Cambridge University Press, New York
- Trinchero R. (2004), *I metodi della ricerca educativa*, Editori Laterza
- Ulivieri S. (1997), *L’educazione e i marginali. Storie, teorie, luoghi e tipologie dell’emarginazione*, La nuova Italia

- Unger D. D. (2002), “*Employers' Attitudes Toward Persons with Disabilities in the Workforce: Myths or Realities?*” in Focus Autism Other Dev Disabl, 2002, 17: 2
- UPIAS (1976), *Fundamental Principles of Disability*, London, Union of the Physically Impaired Against Segregation.
- Vadalà V. (2009), *La tutela delle disabilità*, Giuffrè editore.
- Valentini B., Rizzo L. (2001), *Lavoro, disabilità e qualità della vita: indagine sui percorsi di autonomia di persone disabili attraverso il lavoro e oltre il lavoro*, FrancoAngeli, Milano.
- Van Maanen J. (1976), “*Breaking in: Socialization to work*” in: Dubin R. (ed), *Handbook of work, organization, and society*. Chicago, IL: Rand-McNally, 1976, pp. 67-130
- Venni M. (2004), *Il posto giusto per me. Storie di integrazione professionale di persone con disabilità*, Edizioni Erickson, Trento
- Verbrugge L.M., Jette A.M. (1999), “*The Disablement process*” in Social Science Medicine, 38, 1-14, 1994,
- Vezzali L., Capozza, D., Pasin, A. (2009), “*Effetti del contatto tra normodotati e disabili in contesti di lavoro*” in Rivista Sperimentale di Freniatria.
- Vornholt K., Uitdewilligen S., Nijhuis F. J. (2013), “*Factors Affecting the Acceptance of People with Disabilities at Work: A Literature Review*” in Journal of occupational rehabilitation, Volume 28, Issue 6, November–December 2005, Pages 670–690
- W.H.O. (1980), *International Classification of Impairments, Disabilities, and Handicaps*, Geneva: World Health Organization
- Waghorn G. et al. (2005), “*Disability, employment and work performance among people with ICD-10 anxiety disorders*” in Australian and New Zealand Journal of Psychiatry, Volume 39, Issue 1-2, pages 55–66, January 2005
- Wallenius M. et al. (2009), “*Work disability and health-related quality of life in males and females with psoriatic arthritis*” in Ann Rheum Dis. 2009 May;68(5):685-9
- Wanous J.P, Colella A. (1989), “*Organizational entry research: Current status and future directions*” in: Rowland K, Ferris G, (eds), *Research in personnel and human resources management*, Greenwich, CT: JAI Press, 1989, pp. 59-120.
- Wanous J.P. et al. (1992), “*The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis*” in J Appl Psychol 1992; 77: 288-297.

- Wanous, J. P. (1980), *“Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers”* in Addison-Wesley Publishing Company.
- Waterhouse P. et al. (2010), *“What would it take? Employer perspectives on employing people with a disability— Literature review”*, Australian Government, 2010
- Wehmeyer M.L. et al. (2009), *“Promoting Self-Determination and Self-Directed Employment Planning for Young Women With Disabilities”* in Journal of Social Work in Disability & Rehabilitation, 8:117–131, 2009
- Welch S. P. (2007), *“Applications of a capability approach to disability and the international classification of functioning, disability and health (ICF) in social work practice”* in Journal of social work in disability & rehabilitation, 6(1-2): 217-232.
- Whiteneck G. (2006), *“Conceptual Models of Disability: Past, Present and Future”* in Field M. et al. *“Workshop on Disability in America: A New Look”*, Summary and Background Papers, The National Academies Press, Washington DC;
- William R. et al (2007), *“Disability Management Practices in Ontario Health Care Workplaces”* in J Occup Rehabil (2007) 17:153–165
- William S.S., Main C., Johnston V., *“Addressing Occupational Factors in the Management of Low Back Pain: Implications for Physical Therapist Practice”*, in Volume 91, Number 5, Physical Therapy
- Williams S.J. (1999), *“Is anybody there? Critical realism, chronic illness and the disability debate”* in Sociology of Health and Illness, 21, pp. 797-819.
- Wilson- Kovacs et al. (2008), *“Just because you can get a wheelchair in the building doesn’t necessarily mean that you can still participate: barriers to the career advancement of disabled professions”* in Disability & Society, 23 (7), 705-717
- Wilton R.D. (2008), *“Workers with disabilities and the challenges of emotional labour”* in Disability & Society, Vol. 23, No. 4, June 2008, 361–373
- Winn S., Hay I., (2009), *“Transition from school for youths with a disability: issues and challenges”* in Disability & Society Vol. 24, No. 1, January 2009, 103–115
- Wolf-Branigin M. et al (2007), *“Improving Quality of Life and Career Attitudes of Youth With Disabilities : Experiences From the Adolescent Employment Readiness Center”* in Research on Social Work Practice 2007 17: 324

- Wong K.K. et al. (2008), “*A Randomized Controlled Trial of a Supported Employment Program for Persons With Long-Term Mental Illness in Hong Kong*” in Psychiatric services, ps.psychiatryonline.org ♦ January 2008 Vol. 59 No. 1
- World Health Organization (2001), “*International Classification of Functioning, Disability and Health*”, World Health Organization, Geneva.
- World Health Organization (2002), *International Classification of Functioning and Disability*, Beta-2 Draft, Full Version, Geneva;
- Yelin, E. Sonneborn D., Tripin L. (2000), “*The prevalence and impact of accommodations on the employment of person 51-61 years of age with musculoskeletal conditions*” in Arthritis Care Research, 13(3), 168-176.
- Yin R. K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage publication.
- Young S. L., Ensing, D. S. (1999), “*Exploring recovery from the perspective of people with psychiatric disabilities*” in Psychiatric Rehabilitation Journal, 22, 219–231
- Zappaterra T. (2003), *Braille e gli altri. Percorsi storici di didattica speciale*, Unicopoli, Milano.
- Zappaterra T. (2012) “*Lavori di-versi. La disabilità adulta e il rafforzamento identitario*” in Boffo V. (a cura di), *Di lavoro e non solo. Sguardi pedagogici*, Simplicissimis, Milano
- Zola I.K. (1989), “*Toward the necessary universalizing of a disability policy*” in The Milbank Quarterly, 67, (Supplement 2, Part 2), pp. 401-428.
- Zola I.K. (1993), “*Disability statistics, what we count and what it tells us: A personal and political analysis*” in Journal of Disability Policy Studies, 4, pp. 9-39.
- Zuckerman D. (1993), “*Reasonable accommodations for people with mental illness under the ADA*” in Mental and Physical Disability Law reporter,17

ALLEGATO 1: La traccia del questionario

Ricordiamo che il questionario è anonimo e i dati saranno trattati in via riservata. Ringraziamo per la disponibilità.

Pensando all'ultima assunzione di un lavoratore appartenente alle categorie protette nella sua azienda, indichi quanto concorda con le seguenti affermazioni. Indichi:

1. Quanto questa esperienza è stata soddisfacente

<i>Per niente</i>	<i>Pochissimo</i>	<i>Poco</i>	<i>Abbastanza</i>	<i>Molto</i>	<i>Del tutto</i>
[]	[]	[]	[]	[]	[]

2. Il lavoratore ha ricoperto una mansione di cui l'azienda aveva bisogno

<i>Per niente</i>	<i>Pochissimo</i>	<i>Poco</i>	<i>Abbastanza</i>	<i>Molto</i>	<i>Del tutto</i>
[]	[]	[]	[]	[]	[]

3. L'azienda ha tratto vantaggio (beneficio) dall'assunzione del lavoratore

<i>Per niente</i>	<i>Pochissimo</i>	<i>Poco</i>	<i>Abbastanza</i>	<i>Molto</i>	<i>Del tutto</i>
[]	[]	[]	[]	[]	[]

4. L'assunzione del lavoratore ha comportato un costo per l'azienda

<i>Per niente</i>	<i>Pochissimo</i>	<i>Poco</i>	<i>Abbastanza</i>	<i>Molto</i>	<i>Del tutto</i>
[]	[]	[]	[]	[]	[]

5. Il lavoratore è diventato a pieno titolo parte integrante dell'organizzazione

<i>Per niente</i>	<i>Pochissimo</i>	<i>Poco</i>	<i>Abbastanza</i>	<i>Molto</i>	<i>Del tutto</i>
[]	[]	[]	[]	[]	[]

6. Potendo scegliere, oggi assumerebbe nuovamente lo stesso lavoratore

<i>Per niente</i>	<i>Pochissimo</i>	<i>Poco</i>	<i>Abbastanza</i>	<i>Molto</i>	<i>Del tutto</i>
[]	[]	[]	[]	[]	[]

ALLEGATO 2: LA TRACCIA PER L'INTERVISTA AI DATORI DI LAVORO E A LAVORATORI

Il contesto e la natura degli affari	Quale è la natura dell'azienda?
	Quale è il numero degli impiegati?
	Esiste un ufficio del personale
	Chi si occupa della selezione del personale?
Pensando all'assunzione delle persone disabili..	
Chi si occupa della selezione del personale	Quale figura in azienda si occupa del processo di inserimento dei lavoratori disabili?
	Da quanto tempo ricopre questo ruolo?
	Quale formazione possiede?
	Quali aiuti riceve nello svolgimento di questo compito?
	Quale è la sua esperienza nella selezione del personale?
Assumere una persona disabile	
Rappresentazioni rispetto all'inserimento in azienda di persone disabili	Quando vede il termine disabile, a che cosa lo associa?
	Quale ritiene essere il ruolo del datore di lavoro che assume persone disabili?
	Cosa significa per l'azienda impiegare una persona con disabilità?
	Ci sono secondo lei delle caratteristiche aziendali che possono incidere?
	Ritiene che questa sia un'opinione condivisa nel suo settore di lavoro?
	Quali sono i vantaggi nell'assumere una persona disabile?
	Quali sono le principali preoccupazioni quando si assume una persona con disabilità?
	In che modo incide la situazione economica attuale?
La sua azienda è attualmente impegnata in un processo di inserimento..	
Il compito	Chi si è occupato dell'identificazione della mansione?
	Quali considerazioni sono fatte nell'identificare la mansione?
	Quali sono i compiti principali?
	Quali abilità sono richieste?
Il candidato	Quando si è predisposta la mansione, si pensava a un candidato ideale?
	Quali caratteristiche aveva?
	Quanto è importante avere un candidato ideale in questa fase?
	Quali rischi sono associati all'assumere una persona non adeguata?
Il collocamento	Quale tipologia di inserimento è stata utilizzata?
	Per quale motivo si è scelta quella tipologia?

	Quali strumenti di mediazione sono stati utilizzati?
	Quali persone sono state coinvolte nel processo?
	Quale formazione possedevano?
	Quali sono gli aspetti funzionali del servizio?
	Quali aspetti potrebbero essere migliorati?
Il colloquio..	
(La preselezione, quando c'è)	Quanto è importante il processo di pre-selezione nella scelta dei candidati?
	In generale, come giudica la qualità delle domande ricevute?
	In che modo si è realizzato il processo di pre-selezione?
	Ci sono delle prassi consolidate nella scelta dei candidati?
	Quanto si è sentito libero nella scelta?
	Quanto è importante avere un candidato preferito in questa fase?
	Quali sono le aspettative circa il colloquio?
Il colloquio	Quali sono le sue idee circa il colloquio come strumento di assunzione?
	Quale è la sua utilità?
	quali sono gli svantaggi?
	In che modo aiuta a prendere una decisione?
	Come si prepara a gestire un colloquio?
	Esiste uno standard formale nella gestione di un colloquio, o dipende dalle persone?
	C'è un'opinione dopo aver visto i candidati ma prima del colloquio?
	Come cambia durante i diversi colloqui?
	Quanto incide la prima impressione nella gestione del colloquio?
	Come aiuta nella gestione del colloquio?
	Quali svantaggi comporta la prima opinione?

Analisi del colloquio	
Il colloquio	Come è andato il colloquio?
	Il colloquio ha confermato le aspettative?
	Quali questioni sono state poste?
	Quali sono state quelle più utili?
	Quali domande indirizzano poi verso la scelta?
	Quanto è importante il colloquio nella scelta?

	Quali sono i limiti?
	Come l'intervistatore può facilitare questo processo?
	Ci sono delle abilità che possono aiutare?
Come si è arrivati alla scelta	
Post-colloquio	Come si è arrivati alla decisione di assunzione?
	Mi può descrivere le caratteristiche della persona scelta?
	Quali caratteristiche personali- professionali hanno favorito questa scelta?
	Le aspettative sono state confermate?
	Rimane qualche riserva sul candidato?
	Come può essere ridotta?
	Quanto si è sentito libero di scegliere?
	Quali problemi ci sono stati?
	E' stata una decisione difficile?
	Quale è la sua opinione rispetto agli altri candidati?
	Quando ha deciso di offrire il lavoro al candidato?
	E' cambiata l'offerta di lavoro in modo da favorire il candidato?
Gli adattamenti	Quali cambiamenti possono essere accettati per coprire quel posto?
	Quali cambiamenti non possono essere invece accettati per coprire quel posto?
Gli aiuti	Quali sono gli incentivi, gli aiuti e le informazioni che possono incoraggiare l'assunzione?
	E' il ruolo dei datori di lavoro assumere persone disabili?
	Quale è il modo migliore per il governo di aiutare nell'assunzione?
	Quale è il modo migliore per aiutare l'assunzione nel vostro settore?
	Quali sono le argomentazioni utili nell'assumere persone con disabilità?
Il ruolo di precedenti esperienze	Quale è la sua esperienza precedente nell'assunzione di persone disabili?
	Come ritiene che possa influire nell'esperienza attuale?
Conoscenza di altre esperienze	
Conoscenza di altre esperienze	Conosce altre esperienze di aziende che impiegano persone disabili?
	Come ha conosciuto queste esperienze?
	Quali informazioni conosce?
	Ritiene utile far conoscere le diverse esperienze?
	Sarebbe disponibile a far conoscere la sua esperienza?
soddisfazione	Sarebbe disponibile a ripetere l'esperienza?

	Consiglierebbe questa esperienza?

Le medesime tematiche sono state indagate con i lavoratori. La traccia dell'intervista è stata adattata a seconda della persona che avevamo davanti e delle sue capacità.