

Il percorso di assunzione dei dipendenti disabili nelle piccole e medie imprese lombarde: la voce dei datori di lavoro

Emanuela Zappella

Dipartimento di Scienze Umane e Sociali, Università degli Studi di Bergamo

ABSTRACT

I datori di lavoro ricoprono un ruolo significativo nel percorso di assunzione dei lavoratori con disabilità. Attraverso un'intervista in profondità realizzata durante il percorso di assunzione, la ricerca indaga i vissuti di 30 referenti di piccole e medie aziende del territorio lombardo. I dati sono stati analizzati utilizzando un approccio fenomenologico e restituiti ai partecipanti attraverso il Metodo Delphy. I risultati mostrano che i vissuti dei datori di lavoro sono influenzati da tre grandi elementi: l'esperienza precedente dell'organizzazione, la scelta della mansione a cui adibire il candidato e le opinioni e preoccupazioni all'inizio dell'esperienza.

Parole chiave: *Atteggiamenti dei datori di lavoro - Dipendenti con disabilità - Percorso di assunzione*

The route of hiring employees with disabilities in small and medium enterprises in Lombardy: the employers' voice

Employers play a significant role in the process of hiring workers with disabilities. Through an in-depth interview, this research aims to investigate the experience of 30 representatives of small and medium-sized companies in Lombardy involved in a process of recruitment. The data were analyzed using a phenomenological approach and returned to the participants through the Delphy Method. The results show that experience towards the employee with a disability are influenced by three important topics: the previous experience, the choose of the tasks and the reasons that lead to the recruitment process.

Keywords: *Employer's attitudes - Employees with disabilities - Hiring process*

Contesto

La legge 69 del 1999 sancisce il diritto al lavoro per le persone con disabilità, attraverso un sistema di quote che obbliga le aziende con più di 15 dipendenti ad avere tra il loro personale una percentuale di lavoratori appartenenti alle categorie protette. Nonostante questo, però, tali soggetti incontrano molte difficoltà a trovare, e poi a mantenere, un'occupazione all'interno del mercato del lavoro (Spagnolo, 2015; Vallauri, 2012). La causa di questo loro scarso impiego può essere parzialmente attribuita agli atteggiamenti negativi dei datori di lavoro che, per questo, sono diventati oggetto di numerosi studi volti a comprendere quali elementi possono influenzare la decisione di assumere (o meno) un dipendente con disabilità (Vornholt, 2013; Mangili et al., 2004; Nota et al., 2014).

All'interno della letteratura si distinguono tre grandi indirizzi di ricerca. Il primo si focalizza sull'incidenza delle caratteristiche dei datori di lavoro, dei lavoratori con disabilità e dell'organizzazione nelle scelte di assunzione. Le indagini intendono capire se esiste un identikit ideale del datore di lavoro, del dipendente e dell'organizzazione che rende l'ambiente lavorativo più accogliente per le persone con disabilità. I risultati sono contraddittori e non è possibile giungere ad una loro generalizzazione. In particolare, non sembrano esserci evidenze rispetto all'incidenza del genere, dell'età e della formazione sia dei responsabili delle organizzazioni che dei candidati. Allo stesso modo, l'analisi delle variabili relative all'organizzazione non conduce ad esiti omogenei: non sono rintracciabili indicazioni univoche in merito al settore di attività o alle dimensioni delle organizzazioni che offrono maggiori possibilità di assunzione (Popovich, 2003; Buizza et al., 2009). Due elementi, però, sembrano influenzare in modo determinante la scelta di assumere un dipendente: l'idea di disabilità che i datori di lavoro hanno in mente e le loro esperienze precedenti. Infatti, la disabilità può essere vista semplicemente come un problema personale (seguendo il modello medico) oppure, al contrario, può essere considerato il ruolo che l'ambiente fisico (inteso come procedure e pratiche) ricopre, nell'impedire la piena partecipazione di questi lavoratori alla vita dell'organizzazione (Striano, 2010). A seconda dell'orientamento che scelgono, quindi, i datori di lavoro considerano la disabilità come una questione che colpisce poche (e sfortunate) persone che devono rassegnarsi oppure come una situazione che può potenzialmente riguardare ogni individuo e chiama in causa ciascun membro della società. In questo secondo caso, è compito di ciascuno attivarsi per rimuovere gli impedimenti (o barriere) che la società crea alle persone disabili (Swain, 2013; Cappa & Fioritti, 2012). Oltre all'idea di disabilità, sembrano avere un ruolo decisivo nella scelta di assunzione le esperienze che i datori di lavoro hanno avuto in passato. Quando queste sono positive, sono associate ad una più ampia disponibilità ad assumere altri dipendenti; viceversa, se sono negative, conducono ad una maggiore reticenza (Houtenville & Kalargyrou, 2012; Caldin & Friso, 2014).

Il secondo filone di ricerca, invece, analizza le pratiche di reclutamento messe in atto all'interno delle organizzazioni. Un focus particolarmente interessante è quello relativo alle modalità di valutazione dei candidati. Le grandi aziende selezionano i propri dipendenti mediante l'analisi del *Curriculum Vitae* e la somministrazione di test attitudinali. All'interno

delle piccole e medie imprese, invece, il percorso di selezione si basa solitamente su un colloquio, mentre la scelta è affidata principalmente all'intuito del selezionatore e alla prima impressione rispetto al candidato (Davidson, 2011). Entrambi i metodi di reclutamento, però, sono potenzialmente discriminatori per le persone con disabilità che potrebbero essere in difficoltà nell'affrontare sia i test che i colloqui. Alcuni autori si sono chiesti se la tipologia di disabilità del candidato possa avere ripercussioni sull'esito della valutazione ma, anche in questo caso, non sembrano esserci differenze sostanziali tra chi ha una disabilità fisica e coloro che, invece, hanno una disabilità intellettiva o psichica (Santilli & Ginevra, 2012; Mattana et al., 2011).

Infine, un terzo indirizzo di studi analizza le opinioni dei datori di lavoro in merito all'assunzione dei lavoratori con disabilità (Louvet et al., 2009). Per fare questo sono disponibili una serie di questionari, appositamente creati, che misurano varie componenti che influenzano poi gli atteggiamenti come per esempio: le reazioni emotive a contatto con i dipendenti disabili, l'apertura mentale quando si tratta di assumerli ed il grado di accordo con la normativa che tutela il loro ingresso nelle organizzazioni. Da questi studi emerge una forte ambivalenza emotiva: quando i datori di lavoro ritengono di poter ottenere un beneficio dalla presenza del dipendente con disabilità, sono portati ad assumere un atteggiamento positivo; viceversa, se non percepiscono tale possibilità, più facilmente saranno ostili (Sparham et al., 2011). La stessa ambiguità si riscontra a proposito dei pareri in merito alla normativa: secondo i suoi sostenitori, l'obbligo normativo rappresenta un'occasione per garantire uno spazio ai lavoratori disabili; al contrario, invece, i suoi detrattori sostengono che l'imposizione, da sola, non sia in grado di cambiare gli atteggiamenti e le convinzioni dei datori di lavoro stessi (Copeland, 2007). Gli studi di stampo qualitativo, invece, avvalendosi soprattutto di interviste e *focus groups*, raccolgono i vissuti e le preoccupazioni da parte dei datori di lavoro quando si accingono ad assumere un dipendente disabile. Una prima serie di perplessità sono legate alle capacità professionali di questi candidati; i referenti delle aziende sono convinti che i lavoratori disabili abbiano una produttività inferiore rispetto ai loro colleghi e non posseggano le doti lavorative necessarie a portare a termine i compiti richiesti. In secondo luogo, i datori di lavoro non si sentono in grado di comprendere i bisogni dei lavoratori disabili e, di conseguenza, non sanno come farvi fronte. Inoltre, dichiarano di possedere carenti conoscenze in merito alla normativa che disciplina l'ingresso di questi dipendenti nel mondo del lavoro, ai diritti che tale legge garantisce ed ai doveri. Infine, c'è un certo scetticismo anche per quanto riguarda le possibili ripercussioni negative per l'organizzazione, in particolare rispetto ai costi, alla sicurezza e all'impatto che la presenza di una persona disabile può avere nei confronti degli altri dipendenti, dei clienti e dei fornitori (Ju et al., 2013; Unger, 2002; Ozawa & Yaeda, 2007).

Concludendo, quindi, anche se le ricerche che coinvolgono i datori di lavoro sono numerose, i risultati prodotti sono spesso tra loro contraddittori (Banks, 2001). Innanzi tutto, alcuni fattori indicati come positivi da alcune indagini sono citati come preoccupazioni da altri; questa discrepanza può essere in parte dovuta alla diversità di metodi utilizzati nella raccolta e nell'analisi dei dati che rende i risultati non comparabili (Levy, 1991). Inoltre, i

datori di lavoro tendono a dichiarare un atteggiamento positivo verso i dipendenti con disabilità, ma possono mostrare un atteggiamento diverso quando giunge il momento di assumere (soprattutto nel caso di alcune patologie come quelle mentali) (Bombelli & Finzi, 2008). Detto in altre parole, le risposte possono non corrispondere del tutto alla realtà, ma possono essere guidate dalla desiderabilità sociale, ovvero dalla volontà di fare una bella impressione agli occhi dell'intervistatore. Infine, in questi studi sembra esserci scarsa attenzione rispetto a quelle che sono le ragioni che conducono, o meno, all'assunzione stessa (Paetzold, 2008; Levy, 1992; Louvet, 2007).

Ipotesi di ricerca

Lo studio si propone di indagare l'esperienza dei datori di lavoro coinvolti in un percorso di assunzione di un dipendente disabile, ed è guidato da due domande chiave:

- quali sono i vissuti dei datori di lavoro in merito all'assunzione di un dipendente con disabilità all'interno della loro organizzazione?
- quali sono le criticità rilevate durante tale percorso?

La decisione di coinvolgere i responsabili delle aziende impegnati nella selezione al momento della ricerca, ha consentito di focalizzarsi sui vissuti delle persone "in presa diretta", evitando il rischio di dover fare ricorso ai ricordi per raccontare un'esperienza magari lontana nel tempo. Infine, questi racconti sono stati confrontati con l'opinione dei candidati disabili stessi, al fine di ottenere una triangolazione dei dati e ridurre il rischio, già accennato dalla letteratura, di ottenere risposte dettate dalla desiderabilità sociale.

Definizione del campione

Tra le aziende che erano obbligate ad assumere un dipendente disabile nell'anno 2012, sono stati selezionati, 30 datori di lavoro, responsabili di piccole e medie imprese (con al massimo 250 dipendenti) situate nel territorio lombardo del settore della produzione (meccanico, tessile, chimico, plastico), dei servizi (asili nido, mense scolastiche, istituti per persone con disabilità e anziani) e della distribuzione (alimentare). Dopo un primo contatto telefonico, volto a spiegare i fini della ricerca, ai datori di lavoro è stata chiesta la disponibilità a rilasciare un'intervista. Due criteri hanno guidato il campionamento: la scelta di realtà aziendali provenienti da settori produttivi differenti ed equamente distribuite tra coloro che si accingevano ad accogliere un dipendente con disabilità fisica e psichica o intellettuale.

Il termine datore di lavoro identifica la persona che, in azienda, si occupa del percorso di selezione ed assunzione del candidato. In alcuni casi questa figura coincide con il titolare stesso mentre in altri tale compito è svolto dal responsabile delle risorse umane. Rispetto al genere il campione è abbastanza omogeneo (18 uomini e 12 donne), mentre per quanto concerne il grado di istruzione la situazione è piuttosto variegata (8 persone laureate, 15

diplomate e 7 in possesso della licenza media). In seguito sono stati intervistati i 30 lavoratori con disabilità coinvolti nei medesimi percorsi, 14 di questi presentano una problematica di tipo fisico mentre gli altri 16 una patologia mentale, sia congenita che acquisita. Rispetto al genere, il campione è equamente diviso: 15 uomini e 15 donne, con un'età compresa tra i 21 e i 55 anni e con un grado di istruzione che va dalla laurea (5 persone), al diploma di scuola superiore (7 persone), fino alla licenza media (5 persone). Per poter rientrare nella definizione di candidato disabile è necessario essere in possesso della certificazione medica dell'ASL che consente la loro iscrizione all'elenco delle categorie protette, ovvero alla speciale lista che contiene i nominativi di tutti i lavoratori che possono essere assunti nelle percentuali delle categorie della Legge 68.

Metodologia

La ricerca è stata condotta secondo un approccio qualitativo, basato su un'intervista in profondità volta a raccogliere il punto di vista dei partecipanti rispetto all'esperienza. L'intervista, frutto di una collaborazione tra l'intervistatore e l'intervistato, è una fonte preziosa di conoscenza (Silverman, 2004); permette di accedere alla prospettiva del soggetto, di cogliere le sue categorie e le sue interpretazioni, i suoi sentimenti e le sue teorie implicite (Atkinson, 2002; Jedlowski, 2000). In quel momento, 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. Intervistato ed intervistatore, quindi, partecipano insieme e attivamente alla costruzione del senso di quel che stanno raccontando. Dopo aver conosciuto il contesto, la natura del lavoro ed il settore di attività, i principali temi indagati durante le interviste sono stati: le rappresentazioni circa i dipendenti con disabilità ed il loro impiego nelle organizzazioni, i vantaggi e le preoccupazioni all'inizio dell'esperienza, la scelta della mansione, la valutazione del candidato e la possibilità di introdurre delle modifiche nell'organizzazione per poter accogliere il nuovo dipendente. Le interviste sono state registrate con il consenso dei partecipanti ed in seguito trascritte.

I dati sono stati analizzati utilizzando un approccio fenomenologico (IPA) che ha l'obiettivo di far emergere il più possibile il punto di vista delle persone intervistate (Smith & Eatough, 2006). Come sottolinea Trincherò (2004), il ricercatore mette tra parentesi i suoi preconcetti, le sue convinzioni, i suoi giudizi di ovvietà per provare a raggiungere l'essenza del fenomeno (Trincherò, 2004). Le interviste sono state lette e rilette più volte. Inizialmente, si è proceduto intervista per intervista, cercando di evidenziare le unità di testo significative rispetto all'oggetto di ricerca, di attribuire loro delle etichette descrittive (capaci di restituirne con poche parole il senso), di far lentamente emergere i temi e le categorie dai testi stessi (aggregando etichette affini e attribuendo un titolo ai raggruppamenti), in quel processo di progressiva concettualizzazione che è l'analisi *grounded oriented*. Non si è partiti da un sistema di categorie predefinito, con cui andare a pescare nei dati, ma si è cercato di far emergere i temi e le categorie dai testi stessi, secondo il principio fenomenologico della fedeltà al dato (Tacconi, 2011). I dati sono stati poi condivisi nuovamente con i partecipanti, attraverso il *Metodo Delphi*. Questa tecnica è ampiamente utilizzata come metodo di

comunicazione di gruppo che mira a raggiungere una convergenza di opinioni intorno ad un problema specifico del mondo reale. In questo modo, oltre che condividere le informazioni, è possibile individuare alternative, esplodere ipotesi e correlare giudizi (Hsu & Sandford, 2007). I principali risultati sono stati inviati via mail alle persone intervistate che hanno potuto inserire i loro commenti; ciò ha consentito di verificare l'accuratezza dell'analisi e, inoltre, di ottenere informazioni aggiuntive rispetto alla tematica trattata. I risultati sono stati organizzati in temi che verranno successivamente presentati.

Risultati

Dall'analisi emergono alcuni temi chiave che influenzano il vissuto dei datori di lavoro durante il percorso di assunzione:

Tema 1: La nostra storia passata

I dati che fanno riferimento alle caratteristiche personali dei datori di lavoro non mostrano delle evidenze univoche sugli elementi che influenzano l'assunzione dei lavoratori con disabilità. Infatti, non ci sono differenze significative riguardo all'età, al genere e al livello di educazione. Ad avere un peso determinante, invece, sono il concetto di disabilità che i datori di lavoro hanno in mente e le precedenti esperienze di assunzione. I datori di lavoro possono essere raggruppati in tre grandi categorie. La prima identifica i dipendenti con la patologia di cui sono portatori: il lavoratore diventa "qualcuno che ha una malattia" e vengono evidenziati i suoi limiti e le caratteristiche che lo rendono differente dai suoi colleghi. La seconda categoria di persone intervistate, invece, considera il lavoratore come "una persona con disabilità", mettendo l'accento sia sull'individuo che sulla presenza di una disabilità. In questa situazione, i datori di lavoro si aspettano che il dipendente metta in atto tutte le strategie possibili per ridurre l'incidenza della patologia nell'attività lavorativa. Infine, il terzo gruppo di datori di lavoro riconosce i lavoratori indipendentemente dalla disabilità, mettendo in evidenza l'unicità di ogni persona.

Un secondo importante fattore è la precedente esperienza dei datori di lavoro e dell'organizzazione stessa in merito alla presenza di persone disabili. Quando i trascorsi sono positivi, è più facile essere più preparati e positivamente disposti ad intraprendere nuovi percorsi, come sottolineato da molte delle persone intervistate:

Noi abbiamo sempre assunto dipendenti con una disabilità intellettiva, ci piaceva l'esperienza, e allora abbiamo deciso che questa è la categoria di lavoratori che fa per noi. [Imprenditore, settore meccanico, azienda di circa 100 dipendenti, alta Lombardia]

In questo caso, però, il rischio è quello di contemplare solo l'assunzione dei dipendenti con una particolare tipologia di disabilità, rifiutando tutte le altre categorie di lavoratori. È

interessante notare che un'esperienza negativa rende i datori di lavoro più riluttanti ad assumere persone con la stessa disabilità di coloro con cui sono entrati in contatto in passato:

Anni fa abbiamo avuto un lavoratore disabile mentale che ha creato molti problemi, così non abbiamo più voluto assumere questa categoria di persone, non li vogliamo e non facciamo neanche un colloquio, qui non possono entrare. Qui entrano solo quelli con un problema fisico. [Imprenditore, settore dei servizi, azienda di circa 120 dipendenti, centro Lombardia]

I datori di lavoro classificano le persone con disabilità in due grandi fasce, disabilità fisica o mentale. Generalmente sembrano essere maggiormente disposti ad assumere lavoratori appartenenti alla prima categoria rispetto alla seconda. D'altra parte, però, coloro che hanno tra il loro personale dipendenti con disabilità mentali sostengono che la produttività e l'affidabilità sono le stesse degli altri lavoratori. Si tratta solo di individuare la mansione giusta:

Quando il lavoratore con una disabilità mentale conosce il suo lavoro, lui è produttivo e affidabile. Io guardo mentre lavoro e rimango impressionato, perché sono come delle macchine, partono e non si fermano più, chi li ferma più, io resto davvero affascinato. [Imprenditore, settore tessile, azienda di circa 50 dipendenti, alta Lombardia]

Inoltre, i datori di lavoro sostengono di essere più preparati ad assumere lavoratori giovani, perché ritengono che siano più disponibili, flessibili e maggiormente predisposti all'apprendimento, come testimoniato da uno degli intervistati:

Parliamoci chiaro, meglio i giovani che imparano prima e più alla svelta, poi accettano quello che gli proponi senza cominciare a dirti che in passato hanno fatto chissà che cosa, sono molto più disponibili degli altri lavoratori, appena li chiami, immediatamente arrivano. [Imprenditore, settore meccanico, azienda di circa 90 dipendenti, bassa Lombardia]

Tema 2: Il posto giusto per la persona giusta

Un secondo aspetto emergente che condiziona l'esperienza lavorativa delle persone con disabilità, collegato al precedente, è l'identificazione della mansione a cui adibire il lavoratore. Alcuni datori di lavoro ritengono che ci sia un compito apposito da destinare a tutti i dipendenti con disabilità, la classica "mansione per i disabili":

Deve essere una semplice serie di azioni che si ripetono, non deve essere una mansione fondamentale per il percorso produttivo, in modo che l'azienda non abbia problemi se il lavoratore poi sbaglia. [Imprenditore, settore chimico, azienda di circa 70 dipendenti, alta Lombardia]

In buona sostanza, si tratta di una postazione marginale che mette al riparo l'azienda dal rischio di eventuali errori che possono condizionare anche l'operato degli altri membri. Altri datori di lavoro, invece, credono che il compito del dipendente disabile debba essere lo stesso degli altri colleghi:

Nella nostra azienda tutti i lavoratori sono uguali, tutti svolgono lo stesso compito e devono raggiungere lo standard richiesto dall'azienda. [Imprenditore, settore alimentare, azienda di circa 50 dipendenti, alta Lombardia]

Infine, un terzo gruppo di imprenditori è convinto che ogni lavoratore debba avere un compito personalizzato che valorizzi le proprie potenzialità:

Ogni lavoratore è diverso, e ciascuno ricopre un ruolo diverso che è però essenziale per l'organizzazione. Il lavoratore disabile, quindi, è importante ed essenziale esattamente come tutti gli altri. [Imprenditore, settore chimico, azienda di circa 150 dipendenti, centro Lombardia]

Questo orientamento nella scelta della mansione emerge anche dai racconti dei lavoratori stessi. Alcuni si lamentano di essere lasciati ai margini dell'organizzazione, impegnati in compiti semplici e con mansioni poco significative che occupano solo parte della giornata lavorativa. In questi casi, i dipendenti possono reagire in modo diverso; alcuni, per esempio cercano altri modi per rendersi utili:

Quando finisco il mio compito, vado sempre a vedere se qualcuno ha bisogno di me, se posso essere utile a qualche collega. [Dipendente, settore plastico, azienda di circa 150 dipendenti, centro Lombardia]

Altri, invece, si limitano ad eseguire solamente i compiti richiesti:

Quando ho finito, io mi fermo, nessuno mi dice niente, il mio capo non dice niente. Io faccio solo il mio lavoro, il mio piccolo lavoro. [Dipendente, settore tessile, azienda di circa 50 dipendenti, alta Lombardia]

Infine, ci sono lavoratori che si dichiarano contenti della loro posizione:

Io so di essere importante per l'azienda, il mio lavoro è importante come quello degli altri, mi sento importante per la mia azienda. [Dipendente, settore alimentare, azienda di circa 50 dipendenti, alta Lombardia]

L'identificazione della mansione è collegata con la scelta del candidato a cui deve essere affidata la posizione. Ancora una volta i datori di lavoro hanno idee differenti rispetto al candidato che vorrebbero per la loro azienda. Alcune delle persone intervistate credono che esista un prototipo di candidato ideale che possiede caratteristiche specifiche e ben definite:

I lavoratori disabili dentro la nostra azienda devono essere tutti dello stesso tipo, devono avere la stessa disabilità e fare gli stessi compiti. Non ci interessa capire che cosa sa fare davvero, è importante che faccia quello che noi abbiamo pensato per lui, come una scatola di cui non ti interessa conoscere il contenuto. [Imprenditore, settore meccanico, azienda di circa 90 dipendenti, bassa Lombardia]

In questi casi, i lavoratori sono paragonati ad un contenitore che, all'apparenza, possiede le caratteristiche richieste dall'azienda: la persona è vista come un oggetto che deve svolgere delle funzioni più che come un essere umano. Altri datori di lavoro considerano i dipendenti disabili come tutti i colleghi. In questo caso, l'immagine utilizzata è quella dei soldati:

I lavoratori (disabili o no) sono come dei soldati, tutti in fila, come se fossero in marcia, tutti che tengono lo stesso passo e la stessa andatura. Tutti hanno la stessa uniforme, non ci sono differenze, sono tutti uguali. [Imprenditore, settore tessile, azienda di circa 50 dipendenti, alta Lombardia]

Infine, un ultimo gruppo di datori di lavoro ritiene che non sia possibile identificare un candidato ideale:

I lavoratori (disabili o no) sono tutti diversi, ognuno ha caratteristiche particolari che devono essere valorizzati all'interno dell'organizzazione. Il datore di lavoro è come un sarto che deve creare un abito per i suoi lavoratori, prendere le misure in base alle caratteristiche di ciascuno, senza guardare la distinzione tra disabili e no. [Imprenditore, settore plastico, azienda di circa 150 dipendenti, centro Lombardia]

L'idea del candidato ideale influenza poi la valutazione del candidato, che è solitamente basata sull'analisi del CV e sul colloquio di lavoro. Tale valutazione può seguire due criteri. Possono essere prese in considerazione le sue difficoltà e limitazioni e, di conseguenza, il datore di lavoro prende atto di ciò che il candidato non è in grado di fare e dei compiti che non può svolgere. Viceversa, il lavoratore può essere valutato per le sue abilità, per ciò che può fare e può apprendere all'interno dell'organizzazione, grazie anche ai supporti disponibili. La scelta di uno o dell'altro orientamento condiziona la scelta di considerare il lavoratore idoneo, o meno, per il lavoro.

Tema 3: Opinioni e preoccupazioni

La decisione di assumere o meno un lavoratore è condizionata anche da una serie di preoccupazioni da parte dei datori di lavoro. Un primo elemento che influenza le opinioni è la normativa che, per la maggior parte degli intervistati, è un fattore negativo:

La legge è come una pietra che ti cade addosso e tu non puoi fare niente a parte provare a proteggerti e parare il colpo. [Imprenditore, settore tessile, azienda di circa 50 dipendenti, alta Lombardia]

Solo per pochi datori di lavoro, viceversa, la legge è un'opportunità positiva:

La legge è come un ponte che può recare un beneficio all'azienda e, allo stesso tempo, offre un lavoro alle persone con disabilità. [Imprenditore, settore chimico, azienda di circa 200 dipendenti, bassa Lombardia]

Le visioni differenti in merito alla normativa sono poi trasmesse ai lavoratori. Se il reclutamento è visto in termini negativi, il dipendente percepisce di essere assunto solo in virtù dell'obbligo. Quando, invece, è visto come un'opportunità, allora anche la sua presenza sarà valutata positivamente, come un arricchimento per l'organizzazione. Un secondo aspetto significativo sono le preoccupazioni dei datori di lavoro circa il reclutamento delle persone disabili:

Se la persona ha una disabilità non può essere produttiva come i colleghi, qualche problema lo deve pure avere e qualche difficoltà prima o dopo arriva, altrimenti non è disabile. [Imprenditore, settore alimentare, azienda di circa 80 dipendenti, alta Lombardia]

Prima di conoscere il lavoratore, i datori di lavoro sono già convinti che abbia dei problemi e non possa garantire la stessa produttività dei colleghi. Un secondo nodo critico sono i costi per rendere l'ambiente fisico accessibile ai dipendenti con disabilità; spesso, questi, sono considerati troppo alti se paragonati al beneficio che può essere garantito dalla presenza del lavoratore. Una terza perplessità è legata all'organizzazione, soprattutto all'aspetto relativo alla sicurezza sia per i dipendenti che per gli altri colleghi presenti all'interno del luogo di lavoro. Una preoccupazione ulteriore è poi legata alla difficoltà di gestire le reazioni emotive dei dipendenti con disabilità. I datori di lavoro sostengono di non essere in grado di comprendere le ragioni che sottendono gli atteggiamenti e di non sapere in che modo gestirle:

Francamente alcune reazioni sono eccessive e non sono giustificabili, e quando non capisci quali sono le motivazioni, è difficile anche capire che cosa fare, come gestirle, è una preoccupazione per noi, pure noi siamo in difficoltà. [Imprenditore, settore metalmeccanico, azienda di circa 150 dipendenti, centro Lombardia]

In questi casi, i datori di lavoro vivono loro stessi una situazione di difficoltà legata anche alla gestione delle proprie emozioni.

Conclusioni

In accordo con la letteratura, dalla ricerca emerge che il vissuto dei datori di lavoro che devono assumere un dipendente con disabilità è condizionato dalla concezione di disabilità che hanno in mente. Una prima possibilità è quella di identificare il lavoratore con la sua patologia. Tutto il discorso, in questo caso, sembra assumere una connotazione medica che caratterizza, poi, l'immagine della persona e delle sue capacità lavorative. Una seconda concezione, invece, riassumibile con il termine "lavoratore con disabilità", mette in evidenza le difficoltà che potrebbero (o meno) influenzare le opportunità lavorative del candidato. L'enfasi, questa volta, è sulla dimensione sociale della disabilità che non è più vista come una condizione definita una volta per tutte, ma può essere modificata grazie all'introduzione di ausili che la possono ridurre. Infine, una terza concezione riguardo la disabilità la vede come una delle caratteristiche della persona che, però, viene riconosciuta per le sue abilità e potenzialità.

Un secondo elemento che condiziona i vissuti dei datori di lavoro sono le loro precedenti esperienze. In accordo con la letteratura, le esperienze precedenti possono rendere i referenti delle organizzazioni più disponibili o, viceversa, reticenti nei confronti delle nuove persone da assumere. Qualche volta, però, anche le esperienze positive possono essere limitanti per i lavoratori con disabilità. Infatti, i datori di lavoro possono immaginare che l'unica collocazione possibile per i lavoratori disabili sia quella che hanno attualmente in essere in azienda, e possono scegliere quindi di limitare la loro selezione ad una sola tipologia di dipendente, escludendo tutte le altre categorie.

Rispetto alle pratiche di reclutamento, l'idea di candidato ideale gioca un ruolo cruciale rispetto alla scelta della mansione a cui adibire il dipendente disabile. Alcuni datori di lavoro sono convinti che esistano delle mansioni apposite per le persone con disabilità. Si tratta di compiti molto semplici che, proprio per questo, non richiedono una preventiva valutazione delle competenze del candidato. D'altra parte, invece, quando il lavoratore svolge gli stessi incarichi dei suoi colleghi, i datori di lavoro immaginano che sia in grado di uniformarsi allo standard richiesto dall'organizzazione. Infine, quando il compito è creato su misura, il datore di lavoro è simile ad un sarto che confeziona abiti personalizzati per ciascun dipendente. In questo caso, egli ha il delicato compito di riconoscere le abilità e le potenzialità dei singoli e fare in modo che vengano valorizzate all'interno dell'organizzazione. Grazie a questo meccanismo basato sulle capacità, la distinzione tra lavoratori disabili e non viene superata, in favore del riconoscimento delle abilità di ciascuno.

Infine, i vissuti dei datori di lavoro sono influenzati da una serie di preoccupazioni. La prima riguarda l'incidenza della normativa che, per alcuni è un ostacolo mentre per altri un'opportunità per l'organizzazione. La seconda, invece, fa riferimento alla sfera emotiva sia del dipendente che del datore di lavoro: la gestione delle emozioni è l'aspetto più difficoltoso per i referenti delle organizzazioni che, talvolta, non sanno come comportarsi. Infine, l'ultima criticità ha a che fare con la possibilità di introdurre dei cambiamenti nell'ambiente e nell'organizzazione del lavoro. Se i lavoratori sono considerati tutti uguali, allora l'azienda cercherà di evitare l'introduzione di cambiamenti che possono accentuare le diversità tra le persone. Se, al contrario, il compito dell'azienda è incoraggiare tutti i lavoratori, allora è possibile pensare a degli aggiustamenti che possano mettere in condizione il dipendente di essere maggiormente produttivo.

Questa ricerca, mettendo in evidenza alcuni vissuti dei datori di lavoro, consente di individuare alcune implicazioni operative che possono favorire un'esperienza positiva per i neo assunti dipendenti con disabilità. Innanzi tutto, può essere utile aumentare la motivazione dei referenti delle organizzazioni visto che l'assunzione non può essere solo dovuta all'obbligo imposto dalla normativa, ma deve essere percepita come un'occasione da cui sia l'azienda sia il dipendente possono trarre un beneficio. In secondo luogo, è necessario che la mansione individuata sia consona alle caratteristiche del dipendente e, al tempo stesso, vada realmente ad incontrare un bisogno dell'organizzazione e sia di effettivo aiuto per gli altri colleghi. Ciò è possibile eseguendo un'analisi che coinvolga tutte le aree dell'organizzazione, senza farsi condizionare dalle preoccupazioni dovute all'impatto della disabilità. Nella valutazione del candidato è importante individuare le potenzialità del dipendente più che i suoi limiti ed intravedere anche le potenzialità future che lui potrà sviluppare anche con l'introduzione di ausili che, sia a livello individuale che organizzativo, possono favorirlo nell'adempimento della sua mansione. In questo modo, ciascun lavoratore è messo in condizione di portare a termine nel migliore dei modi il compito richiesto, e di offrire il suo personale contributo all'organizzazione. Allo stesso tempo, ciò consente al lavoratore di entrare a pieno titolo a far parte del gruppo di lavoro e di essere apprezzato per le sue capacità. Inoltre, questo accento sulle potenzialità di ciascuno, permette di superare la distinzione tra chi è disabile e chi non lo

è, e di mettere in condizione ciascuno di esprimersi al meglio e di realizzare se stesso all'interno dell'organizzazione. Il tutor è la figura chiave che può consentire tutto questo, ma non sempre possiede gli strumenti adeguati. Ecco perché può essere utile una formazione che lo aiuti a capire in che modo costruire un ambiente che sia accessibile a tutti i dipendenti e soprattutto che permetta loro di conoscere maggiormente le strategie da mettere in atto nei confronti dei dipendenti con disabilità. Una maggior comprensione del mondo della disabilità, infine, consentirebbe loro di far fronte in modo più consapevole ai loro bisogni e di intuire le motivazioni dei loro atteggiamenti.

Riferimenti bibliografici

- Atkinson, R. (2002). *L'intervista narrativa*. Milano: Cortina.
- Banks, B. (a cura di) (2001). Workplace supports, job performance, and integration outcomes for people with psychiatric disabilities. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 24(4), 389–396.
- 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.
- Buizza, C., Bartoli, A., Lechi, S., Bonetto, C., Riva, E., & Pioli, R. (2009). Predictors of success in supported employment programmes: A retrospective study in northern Italy. In *Book of abstracts. The Fourth International Stigma Conference* (pp. 34-65). London.
- Caldin, R., & Friso, V. (2014). Quale lavoro per le persone con disabilità, oggi, in Italia? *Studium Educationis*, 3, 37-58.
- Cappa, C., & Fioritti, A. (2012). *IPS: Individual Placement and Support. L'esperienza italiana*. Roma: ISFOL.
- Copeland, J. L. (2007). *The impact of disability in the workplace: an assessment of employer attitudes toward people with disabilities and the Americans with Disabilities Act [dissertation]*. Capella University.

- Davidson, J. (2011). *A Qualitative Study Exploring Employers' Recruitment Behaviour and Decisions: Small and Medium Enterprises* (Vol. 754). Department for Work and Pensions.
- Houtenville, A., & Kalargyrou, V. (2012). People with Disabilities Employers' Perspectives on Recruitment Practices, Strategies, and Challenges in Leisure and Hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 40-52.
- Hsu, C. C., & Sandford, B. A. (2007). The Delphi technique: making sense of consensus. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 12(10), 1-8.
- Jedlowski, P. (2000). *La narrazione nella vita quotidiana*. Milano: Bruno Mondadori.
- Ju, S., Eric, R., & Dalun, Z. (2013). Employer attitudes toward workers with disabilities: A review of research in the past decade. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 38(2), 113-123.
- Levy, J. M. (1991). Employment of persons with severe disabilities in large businesses in the United States. *International Journal of Rehabilitation Research*, 14(4), 323-332.
- Levy, J. M. (Ed.) (1992). Attitudes of Fortune 500 corporate executives toward the employability of persons with severe disabilities: a national study. *Mental Retardation Journal*, 30(2), 67-75.
- Louvet, E., Rohmer, O., & Dubois, N. (2009). Social judgment of people with a disability in the workplace: How to make a good impression on employers. *Swiss Journal of Psychology*, 68(3), 153-159.
- Louvet, E. (2007). Social judgment toward job applicants with disabilities: Perception of personal qualities and competences. *Rehabilitation Psychology*, 52(3), 297.
- Mangili, E., Ponteri, M., Buizza, C., & Rossi, G. (2004). Atteggiamenti nei confronti della malattia mentale e delle disabilità nei luoghi di lavoro: una rassegna. *Epidemiologia e Psichiatria Sociale*, 13(1), 29-47.
- Mattana, V., Loi, M., & Bellò, B. (2011). L'inclusione lavorativa dei disabili: Uno studio esplorativo nella provincia del Medio Campidano. *Giornale di Psicologia*, 5(1-2), 50.

- Nota, L., Santilli, S., Ginevra, M. C., & Soresi, S. (2014). Employer attitudes towards the work inclusion of people with disability. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 27(6), 511-520.
- Ozawa, A., & Yaeda, J. (2007). Employer attitudes toward employing persons with psychiatric disability in Japan. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 26, 105–113.
- Paetzold, R. L. (Ed.) (2008). Perceptions of people with disabilities: when is accommodation fair? *Basic and Applied Social Psychology*, 30(1), 27–35.
- Popovich, P. M. (Ed.) (2003). The assessment of attitudes toward individuals with disabilities in the workplace. *Journal of Health Psychology*, 137(2), 163–177.
- Santilli, S., & Ginevra, M. C. (2012). Il lavoro per persone con disabilità. *La rivista online per l'orientamento*, 6 (settembre), 67-97.
- Silverman, D. (2004). *Qualitative Research: Theory, Method and Practice*. London: Sage.
- Smith, J. A., & Eatough, V. (2006). Interpretative phenomenological analysis. In G. Breakwell (Ed.). *Research Methods in Psychology*, (3rd edn). London: Sage.
- Spagnolo, A. (2015). *Determinanti sociali nell'inserimento lavorativo: un'indagine nazionale*. Roma: Laterza.
- Sparham, I., Spicer, N., & Chang, D. (2011). *Health, work and well-being: Attitudes of GPs, line managers and the general public*. London, Department for Work & Pensions.
- Striano, M. (Ed.) (2010). *Pratiche educative per l'inclusione sociale*. Milano: FrancoAngeli.
- Swain, J. (Ed.) (2013). *Disabling barriers-enabling environments*. London: Sage.
- Trincherò, R. (2004). *I metodi della ricerca educativa*. Bari: Editori Laterza.
- Tacconi, G. (2011). *La didattica al lavoro: analisi delle pratiche educative nell'istruzione e formazione professionale*. Milano: FrancoAngeli.
- Unger, D. D. (2002). Employers' Attitudes Toward Persons with Disabilities in the Workforce Myths or Realities? *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, 17(1), 2-10.

Vallauri, M. L. (2012). Disabilità e lavoro: il multiforme contemperamento di libertà di iniziativa economica, diritto al lavoro e dignità (professionale) della persona disabile. *Per una formazione al lavoro*, 57-78.

Vornholt, K. (Ed.) (2013). Factors affecting the acceptance of people with disabilities at work: a literature review. *Journal of occupational rehabilitation*, 23(4), 463-475.

Emanuela Zappella è assegnista di ricerca presso il dipartimento di Scienze Umane e Sociali dell'Università degli Studi di Bergamo.

Contatti: zappella.emanuela@virgilio.it; emanuela.zappella@unibg.it