

L'articolo originale è stato pubblicato nell'edizione tedesca della Rivista svizzera di pedagogia curativa n. 3/2018.

Iris Stucki e Abraham Kliebens

Pari opportunità nel mondo del lavoro

Un ambiente di lavoro accessibile grazie a una cultura aziendale inclusiva

Compendio

L'integrazione professionale delle persone disabili è solitamente associata a misure per migliorarne la collocabilità sul mercato del lavoro. Affinché l'integrazione possa riuscire, è tuttavia opportuno allargare gli orizzonti: oltre a misure individuali sono necessarie anche condizioni quadro prive di barriere. Ma quali sono i fattori che favoriscono un ambiente di lavoro accessibile? Il presente articolo risponde a questa domanda e illustra come le aziende possono contribuire a un'integrazione professionale riuscita.

Introduzione

L'integrazione professionale delle persone disabili ha effetti positivi: i disabili che partecipano alla vita lavorativa denotano un grado di soddisfazione nella vita nettamente superiore rispetto a quelli non occupati (Böhm, 2014). Ma anche le imprese ne traggono vantaggio, in quanto l'integrazione professionale rappresenta un valore aggiunto (Böhm, 2014). Da un lato, la diversità all'interno di un gruppo di lavoro può portare a una maggiore capacità di innovazione, a un allargamento delle prospettive e allo sviluppo di un numero maggiore di idee qualitativamente migliori. Dall'altro, conoscendo le esigenze dei potenziali clienti, i collaboratori disabili si rivelano preziosi per le aziende anche nel servizio alla clientela e nella comprensione delle sue necessità.

Il lavoro e l'occupazione delle persone disabili sono perlopiù associati a misure finalizzate a migliorarne la collocabilità sul mercato del lavoro (p. es. corsi di formazione continua, accompagnamento sul posto di lavoro o misure di sostegno individuali). L'articolo 27 capoverso 1 della Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità (CDPD) auspica un mercato del lavoro e un ambiente lavorativo aperto, che favorisca l'inclusione e l'accesso alle persone con disabilità. Questo articolo, che riconosce ai disabili il diritto al lavoro e all'occupazione, contempla anche la dimensione delle pari opportunità e dirige quindi l'attenzione sulle condizioni quadro nell'ambiente di lavoro. In quest'ottica sono poste in risalto le misure che le aziende possono adottare per realizzare un ambiente di lavoro privo di barriere, indipendentemente dai bisogni specifici di una singola persona.

Abbattere le barriere nell'ambiente di lavoro

In generale vi sono due modi di concepire la disabilità: come problema dell'individuo (modello medico) e come problema della società (modello sociale).

- Nella concezione basata sul *modello medico*, la disabilità è considerata un problema dell'individuo riconducibile a un danno alla salute. L'accento è quindi posto sul livello (individuale) di gravità del danno (Pärli, Lichtenauer & Caplazi, 2009). In questo modello, le misure sono finalizzate a compensare il deficit dell'individuo, evitando o eliminando eventuali sue limitazioni (Lunt & Thornton, 1994).
- Nella concezione basata sul *modello sociale*, invece, la disabilità è considerata un costrutto sociale e non una disfunzione di salute con implicazioni mediche. Parte dal presupposto che sia l'ambiente circostante a offrire insufficienti possibilità alle persone disabili (Lunt & Thornton, 1994). Nel modello sociale, l'accento è posto sugli svantaggi che il contesto sociale arreca loro in particolare (Pärli, Lichtenauer & Caplazi, 2009). Le misure in quest'ambito non sono quindi orientate all'individuo, ma

all'identificazione delle situazioni che provocano uno svantaggio e all'abbattimento delle barriere. Quando le barriere vengono abbattute, la diversità diventa un'opportunità e ogni individuo può vivere in maniera indipendente e autodeterminata, beneficiando di pari diritti e sentendosi parte integrante della comunità (Bielefeldt, 2009).

Nella prassi è auspicabile, perché promettente, una combinazione di questi due modelli. Le misure politiche in favore dei disabili tengono opportunamente conto sia degli aspetti individuali sia di quelli ambientali (cfr. l'approccio biopsicosociale dell'OMS, 2001). La consapevolezza della dignità del proprio essere è legata a doppio filo non soltanto agli atteggiamenti e alle convinzioni degli individui, ma anche alle strutture sociali discriminatorie, le quali impattano quotidianamente sulla vita delle persone disabili. La combinazione di entrambi i modelli permette alle persone disabili di partecipare alla vita della società su una base di autonomia, il che garantisce il rispetto della dignità umana (Bielefeldt, 2009).

Per meglio comprendere la dimensione delle pari opportunità è utile applicare all'integrazione professionale i due modelli descritti in precedenza.

- Il primo, focalizzato sull'individuo, analizza quali misure sono necessarie affinché le persone disabili siano in grado di svolgere le mansioni affidate loro sul posto di lavoro. In questa concezione della disabilità, l'integrazione professionale è attuata mediante prestazioni orientate al singolo individuo, come i provvedimenti d'integrazione previsti dall'assicurazione per l'invalidità (cfr. art. 1a lett. a-c della legge federale su l'assicurazione per l'invalidità, LAI).
- Il secondo, focalizzato sul contesto sociale, contempla la dimensione delle pari opportunità e mira a identificare le barriere da abbattere nell'ambiente di lavoro (indipendentemente da un caso concreto) affinché le persone disabili possano lavorare senza essere svantaggiate. L'integrazione professionale, in quest'ottica, implica che le aziende predispongano un ambiente di lavoro accessibile e impediscano o eliminino gli svantaggi nei confronti dei disabili (cfr. art. 1 cpv. 1 della legge sui disabili).

Il presente articolo si concentra sulle condizioni quadro prive di barriere. Adattare sistematicamente queste condizioni quadro è opportuno, poiché se ci si focalizza sull'adozione di misure individuali, la messa a punto di un ambiente di lavoro privo di barriere rischia di essere affidata al caso e di mancare di coerenza. La conseguenza è che il mondo del lavoro resta precluso fin dall'inizio a numerosi potenziali lavoratori (Kulkarni & Lengnick-Hall, 2011).

Una cultura aziendale inclusiva

Le condizioni quadro atte a creare un ambiente di lavoro inclusivo possono essere migliorate con una serie di fattori concreti suscettibili di favorire anche le pari opportunità. Le misure per realizzare condizioni quadro prive di barriere influiscono positivamente sulla cultura aziendale, che diventa «inclusiva». Questo fa sì che per l'azienda si schiudano nuove prospettive in virtù del potenziale della diversità (Böhm, 2014). Per consolidare questa cultura aziendale inclusiva si sono rivelati determinanti i seguenti cinque fattori:

- l'appoggio della direzione aziendale;
- un posto di lavoro privo di barriere;
- uno stile di gestione cooperativo;
- uno spirito di squadra inclusivo;
- la crescita della consapevolezza grazie alle reti di contatti.

Un'integrazione professionale riuscita presuppone un'interazione di questi fattori. Lo stile di gestione del superiore diretto, per esempio, è uno dei fattori di maggiore rilievo (Lewis, Dobbs & Biddle, 2013). Tuttavia, questi può attuare efficacemente le pari opportunità

soltanto se opera all'interno di una cultura aziendale inclusiva e se l'organizzazione gestisce il proprio personale applicando misure prive di barriere.

I cinque fattori la cui interazione è propizia alla diffusione di una cultura aziendale inclusiva sono descritti qui di seguito.

Direzione aziendale

Fungendo da esempio, la direzione aziendale ha una grossa responsabilità: con il suo modo di comunicare e di comportarsi, forgia la cultura aziendale (Araten-Bergman, 2016). Praticando i valori inclusivi, dichiara di appoggiare gli sforzi per attuare le pari opportunità nell'azienda (Böhm, 2014). E dichiarando apertamente il suo appoggio, può favorire nel complesso l'integrazione professionale dei disabili (Araten-Bergman, 2016). Se manca l'appoggio dei vertici, sarà notevolmente più difficile attuare le misure ad altri livelli. Tra le misure di sostegno attuabili internamente si sono dimostrate valide, in particolare, le linee direttive orientate all'inclusione, lo sviluppo progressivo della gestione della diversità in azienda (Chan et al., 2010) o anche la messa a punto di strategie interne con obiettivi in materia di diversità (Haider, 2013).

Posto di lavoro

Un posto di lavoro è privo di barriere quando anche il reclutamento lo è: processi di selezione e assunzione non discriminatori si basano di norma su candidature presentate in forma anonima e colloqui di lavoro che vertono sulle capacità e competenze dei candidati (Böschen et al., 2012).

Per un'integrazione professionale riuscita, la postazione di lavoro deve essere accessibile e non presentare barriere. Gli ostacoli con cui devono confrontarsi i disabili sono in particolare di natura fisica o sensoriale (Böhm, 2014). Abbattere questi ostacoli significa, per esempio, dotarsi di un edificio senza barriere, di postazioni di lavoro ergonomiche od opportunamente adattate (p. es. nel settore della produzione), ma anche di un'infrastruttura TIC accessibile (Munzel & Neuhaus, 2013).

È inoltre possibile adeguare i processi e le procedure di lavoro oppure prevedere orari di lavoro flessibili o il lavoro a domicilio (Hall & Wilton, 2011). Simili adeguamenti possono essere realizzati a costi perlopiù molto contenuti e si ripercuotono positivamente sulla soddisfazione del personale (von Schrader et al., 2014), generando un aumento della produttività (Böhm & Dwertmann, 2015) e una riduzione dei giorni di malattia (Dwertmann & Böhm, 2016).

La creazione di profili professionali alternativi è un'ulteriore possibilità per realizzare con successo l'integrazione nel mondo del lavoro. È il caso, in particolare, quando in un'impresa possono essere svolte semplici attività manuali: grazie alle figure professionali richieste per svolgere tali compiti, le persone disabili hanno minori difficoltà a entrare in azienda (Wilson, 2003). Anche la concentrazione di un certo tipo di compiti in diverse organizzazioni è un modo per creare un numero sufficiente di semplici attività; inoltre la loro suddivisione su più organizzazioni riduce l'onere necessario per seguire le persone disabili (Porzelt, 2013).

Stile di gestione

Lo stile di gestione dovrebbe rispecchiare la motivazione del superiore gerarchico a riconoscere il valore della diversità del personale e a promuovere le potenzialità dei suoi dipendenti (Böhm, 2014). Oltre a disporre di sufficienti informazioni sull'assistenza finanziaria e tecnica e a comprendere la disabilità, il superiore gerarchico dovrebbe mostrarsi bendisposto verso le persone disabili (Miller, Ebener & Grist-Gordon, 2012).

Secondo la ricerca, le informazioni sull'integrazione professionale dei disabili sono sovente lacunose, per esempio per quanto riguarda i requisiti giuridici o le possibilità di effettuare adattamenti (von Schrader, Malzer & Bruyère, 2014; Robinson 2000; Ravenhorst, 2013). Il

solo fatto di comunicare e informare può servire a ridurre le paure e le reticenze (Ravenhorst, 2013). Nel caso ideale, le informazioni sono accompagnate da seminari di sensibilizzazione che, oltre a veicolare conoscenze, sono finalizzati all'empowerment dei superiori gerarchici (Robinson, 2000). L'empowerment perseguito con questi seminari consiste nel dare al superiore gli strumenti per riuscire a valutare in modo realistico le competenze e le limitazioni delle persone disabili. Spesso, infatti, le situazioni problematiche nascono da una sopravvalutazione o una sottovalutazione delle loro capacità (Hofmann & Schaub, 2015). Di conseguenza è importante che i compiti da svolgere siano in stretta relazione con il profilo professionale e rispondenti alle aspettative del datore di lavoro.

Spirito di squadra

Riuscire a conquistarsi l'appoggio del team è fondamentale se si intendono assumere persone disabili. Mentre i superiori gerarchici si occupano di informarle sui contenuti del lavoro e, all'occorrenza, di fornire loro sostegno in caso di difficoltà personali, i membri del team contribuiscono direttamente alla loro integrazione in quanto trasmettono loro le norme e regole informali dell'organizzazione (Kulkarni & Lengnick-Hall, 2011). Questo «accompagnamento informale» risulta più efficace se il team si interessa alle esigenze dei disabili. A questo proposito vi sono esempi positivi di membri di team che acquisiscono conoscenze specifiche per poter capire meglio i loro colleghi, ad esempio imparando la lingua dei segni (Lewis, Dobbs & Biddle, 2013). Affidare l'introduzione dei nuovi colleghi disabili a collaboratori di lunga data e molto stimati nell'azienda può essere un buon sistema, all'inizio, per favorire la loro integrazione (Hofmann & Schaub, 2015).

Reti di contatti

Anche le reti di contatti si sono rivelate utili per promuovere l'istituzione di una cultura aziendale inclusiva. Mettere in rete le persone nei diversi livelli dell'organizzazione può contribuire a rafforzare l'attenzione e la consapevolezza del personale per le esigenze dei colleghi disabili. Il trasferimento delle conoscenze e lo scambio di esperienze permettono di attirare l'attenzione, in modo fattivo e capillare, sull'importanza delle pari opportunità nel mondo del lavoro. Le reti di contatti contribuiscono a migliorare la percezione delle persone disabili e ne favoriscono lo sviluppo sul piano professionale (Carton & Lee, 2013).

Prospettive

Le misure che consentono di promuovere le pari opportunità nel mondo del lavoro e di istituire una cultura aziendale inclusiva sono numerose. Con il programma tematico «Pari opportunità e lavoro», l'Ufficio federale per le pari opportunità delle persone con disabilità intende promuovere attivamente nei prossimi anni condizioni quadro prive di barriere che facilitino l'integrazione professionale dei disabili. Il programma ha per scopo di raccogliere le conoscenze sulle misure che favoriscono la parità nel mondo del lavoro e sui loro effetti, di trasmettere queste informazioni alle aziende, di promuovere l'attuazione di ulteriori provvedimenti e di rafforzare lo scambio di conoscenze fra i diversi attori.

La dimensione delle pari opportunità interessa anche le misure solitamente rivolte al singolo individuo. È per questo che negli scorsi anni la LAI ha introdotto una serie di misure indipendenti dai casi concreti e correlate all'ambiente sociale della persona assicurata. In quest'ambito sono rilevanti in particolare l'informazione, la sensibilizzazione, la formazione e la consulenza dei datori di lavoro e degli specialisti in campo medico, educativo e formativo. La messa a punto di un ambiente di lavoro privo di barriere è stata al centro della Conferenza nazionale per l'integrazione delle persone in situazione di disabilità nel mercato

del lavoro¹ organizzata dal Dipartimento federale dell'interno. Anche se talvolta le misure di adattamento delle condizioni quadro differiscono notevolmente per la portata e le risorse finanziarie necessarie, ogni singola misura costituisce un passo verso l'applicazione della CDPD. È stato dimostrato che l'attuazione delle misure, da parte di determinate aziende, non giova soltanto alle persone disabili, ma anche al resto del personale, poiché il miglioramento delle condizioni quadro rappresenta un valore aggiunto per l'intera azienda (Böhm et al., 2013). Una società che riesce ad abbattere le barriere è una società con maggiori prospettive e opportunità di beneficiare dei vantaggi offerti dalla diversità (Bielefeldt, 2009).

Bibliografia

- Araten-Bergman, T. (2016). Managers' hiring intentions and the actual hiring of qualified workers with disabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (14), 1510–1530.
- Bielefeldt, H. (2009): Zum Innovationspotenzial der UN-Behindertenrechtskonvention. Berlin: DIMR. /www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Essay/essay_zum_innovationspotenzial_der_un_behindertenrechtskonvention_auflage3.pdf [ultima consultazione 04.01.2018].
- Böhm, S. (2014). Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung. Flexible Arbeitsplatzanpassung und die Rolle von Personalabteilung, Führungskräften und Kollegen. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 83 (1), 235–241.
- Böhm, S., Baumgärtner, M. K. & Dwertmann, D.J.G. (2013). Modernes Personalmanagement als Schlüsselfaktor der beruflichen Inklusion von Menschen mit Behinderung. In S. Böhm, M. Baumgärtner & D. Dwertmann (Hrsg.), *Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt* (pagg. 3–21). Berlin: Springer.
- Böhm, S. & Dwertmann, D. (2015). Forging a single-edged sword: facilitating positive age and disability diversity effects in the workplace through leadership, positive climates, and HR practices. *Work, Aging and Retirement*, 1 (1), 41–63.
- Böschen, I., Alt, R., Krause, A., Rinne, U. & Zimmermann, K. (2012). Pilotprojekt "Anonymisierte Bewerbungsverfahren" – Abschlussbericht. IZA Research Report 44. Berlin: Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt an der Europa-Universität Viadrina und Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA).
- Legge federale del 13 dicembre 2002 sull'eliminazione di svantaggi nei confronti dei disabili (Legge sui disabili, LDis; RS 151.3), in vigore dal 1° gennaio 2004.
- Legge federale del 19 giugno 1959 su l'assicurazione per l'invalidità (LAI; RS 831.20) (stato 1° gennaio 2018).
- Carton, J. & Lee, R. (2013). Vielfalt als zentrale Unternehmensphilosophie bei Dow Chemicals (Zürich). In S. Böhm, M. Baumgärtner & D. Dwertmann (ed.), *Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt* (pagg. 237–250). Berlin: Springer.
- Chan, F., Strauser, D., Maher, P., Lee, E., Jones, R. & Johnson, E. (2010). Demand-Side Factors Related to Employment of People with Disabilities: A Survey of Employers in the Midwest Region of the United States. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20 (4), 412–419.

1 <https://www.bsv.admin.ch/bsv/it/home/assicurazioni-sociali/iv/grundlagen-gesetze/arbeitsmarktintegration/nationale-konferenz.html>

Dwertmann, D. & Böhm, S. (2016). Status matters: the asymmetric effects of supervisor-subordinate disability incongruence and climate for inclusion. *Academy of Management Journal*, 59 (1), 44–64.

Haider, M. (2013). Diversity-Management bei equalizent (Wien) – Wertschätzung von Vielfaltigkeit als Strategie des kulturellen Wandels. In S. Böhm, M. Baumgärtner & D. Dwertmann (Hrsg.), *Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung. Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt* (pagg. 273–290). Berlin: Springer.

Hall, E. & Wilton, R. (2011). Alternative spaces of "work" and inclusion for disabled people. *Disability & Society*, 26 (7), 867–880.

Hofmann, C. & Schaub, S. (2015): *Berufliche Inklusion durch Ausbildung auf dem ersten Arbeitsmarkt und Gelingensbedingungen. Schlussbericht*. Zürich: Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik.

Kulkarni, M. & Lengnick-Hall, M. (2011). Socialization of people with disabilities in the workplace. *Human Resource Management*, 50 (4), 521–540.

Lewis, R., Dobbs, L. & Biddle, P. (2013). If this wasn't here I probably wouldn't be: disabled workers' views of employment support. *Disability & Society*, 28 (8), 1089–1103.

Lunt, N. & Thornton, P. (1994). Disability and employment: towards an understanding of discourse and policy. *Disability & Society*, 9 (2), 223–238.

Miller S., Ebener, S. & Grist-Gordon, V. (2012). The impact of humorous media on attitudes toward persons with disabilities. *Disability & Rehabilitation*, 34 (17), 1431–1437.

Munzel, T. & Neuhaus, T. (2013). Das Inklusionsmanagement der AUDI AG (Ingolstadt). In S. Böhm, M. Baumgärtner & D. Dwertmann (ed.), *Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung. Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt* (pagg. 113–120). Berlin und Heidelberg: Springer.

Pärli, K., Lichtenauer, A. & Caplazi, A. (2009). *Literaturanalyse: Integration in die Arbeitswelt durch Gleichstellung*. Im Auftrag des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen (EBGB). Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz.

Porzelt, J. (2013). Entwicklung innovativer Arbeitszeitmodelle: Stadt Weiden, Gemeinde Schoppernau & Getränkehandel Aldi. In S. Böhm, M. Baumgärtner & D. Dwertmann (ed.), *Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung. Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt* (pagg. 151–166). Berlin: Springer.

Ravenhorst, V. (2013). Bewusstseinsbildung als Voraussetzung erfolgreicher Inklusion. In S. Böhm, M. Baumgärtner & D. Dwertmann (ed.), *Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung. Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt* (pagg. 65–84). Berlin: Springer.

Robinson, J. (2000). Access to employment for people with disabilities: findings of a consumer-led project. *Disability and Rehabilitation*, 22 (5), 246–253.

Convenzione del 13 dicembre 2006 sui diritti delle persone con disabilità (CDPD; RS 0.109).

Von Schrader, S., Malzer, V. & Bruyère, S. (2014). Perspectives on Disability Disclosure: The importance of employer practices and workplace climate. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 26 (4), 237–255.

World Health Organization (2001). *The International Classification of Functioning, Disability and Health (ICF)*. Geneva: WHO.

Wilson, Alastair (2003). "Real Jobs", "Learning difficulties" and Supported Employment. *Disability & Society*, 18 (2), 899–115.