

# Disability Management e culture organizzative

## Verso la definizione di un modello di orientamento culturale dell'organizzazione verso la disabilità a lavoro



G. Di Stefano, M. G. Aiello, S. Di Rosa, A. Musso, R. Testa

Università degli Studi di Palermo

Dipartimento di Scienze Psicologiche, Pedagogiche e della Formazione

### Introduzione

Gli elementi psicosociali che ostacolano l'inserimento e l'integrazione della persona con disabilità nei contesti lavorativi sono stati spesso studiati in termini di *fattori individuali*, e ricondotti ad esempio agli stereotipi e ai pregiudizi dei datori di lavoro e dei colleghi, alla scarsa conoscenza della disabilità, alle reazioni di rifiuto e, talvolta, ai comportamenti autolimitanti perpetrati dagli stessi lavoratori con disabilità.

Questi fattori, ascrivibili a una dimensione *individuale* del fenomeno, sono ben noti e godono di buona attenzione nella letteratura; meno spazio, tuttavia, è stato finora riservato alle determinanti di tipo *organizzativo*.

Il presente contributo intende fornire un framework di comprensione delle dinamiche organizzative soggiacenti alla relazione con la disabilità fondato sul concetto di *cultura organizzativa*.

Riteniamo infatti che la gestione delle diversità - e in particolare delle disabilità nei luoghi di lavoro - si svolge in una continua dialettica fra l'unicità di ogni individuo, con le diversità di cui è portatore sano, e gli assetti aziendali, plasmati su determinati valori, norme e credenze condivisi.

### Disabilità e culture organizzative

La cultura di un'organizzazione svolge un ruolo decisivo in quanto può contribuire a creare barriere di tipo psicologico, comportamentale e fisico che incidono sia sull'ingresso, sia sull'accettazione e il pieno inserimento delle persone con disabilità nel contesto di lavoro. Essa influenza anche il modo in cui è gestita la diversità, poiché determina:

- il modo in cui la diversità è definita in un contesto;
- l'attribuzione da parte degli attori organizzativi di maggiore o minore importanza alle differenze;
- la regolazione dei processi di interazione sociale tra individui tra loro simili e individui tra loro diversi.

Nella nostra proposta, conoscere qual è l'*orientamento culturale* di un'organizzazione nei confronti della disabilità è un momento preliminare funzionale per direzionare e sostenere pratiche proattive e a lungo termine di Disability Management. Il modello diagnostico qui proposto intende indagare l'orientamento culturale delle organizzazioni nei confronti della disabilità, individuando 4 profili culturali in relazione alla gestione delle risorse con disabilità. Ogni profilo è connotato da un set di valori dominanti, che identificano un'organizzazione.



### IGNORE

L'organizzazione non prende in considerazione il tema della disabilità, non reputandolo oggetto di interesse per il contesto lavorativo. Non fornisce alcun tipo di risposta adeguata a quelle che sono le specifiche esigenze individuali dei lavoratori con disabilità.



### ELIMINATE

L'organizzazione tenta di estromettere i dipendenti con disabilità dalla vita organizzativa, considerando le specifiche diversità come una minaccia per il mantenimento dell'assetto culturale vigente e degli standard di efficienza produttiva.

## Orientamento culturale verso le disabilità



### MINIMIZE

L'organizzazione, pur riconoscendo la disabilità, tende a minimizzare l'apporto che il lavoratore può offrire alla mission organizzativa. Assume lavoratori con disabilità esclusivamente per ottemperare alle normative per il proprio interesse, posizionando tali dipendenti in settori che non rispecchiano le loro reali competenze.



### ENDORSE

L'organizzazione è caratterizzata da una forte cultura disability oriented, che concepisce il lavoratore con disabilità, così come tutti gli altri, un'importante risorsa per l'azienda. Promuove e sostiene l'empowerment dei propri lavoratori e la creazione di condizioni che consentano la piena espressione dei potenziali.

### Conclusioni

Il Disability Management richiede un cambiamento culturale e valoriale profondo e a lungo termine. Le organizzazioni possiedono delle peculiarità culturali e, in particolare attraverso i loro manager, costruiscono un set di valori, credenze e norme implicite sulla disabilità che possono inibire, o consentire, la valorizzazione di ogni diversità (tà) abilità, impedendo, o permettendo a *tutti* i lavoratori di contribuire attivamente al perseguimento degli obiettivi aziendali.