

Albertina Pretto\*  
Sabrina Corradetti\*\*

# La percezione delle disabilità sensoriali e fisico-motorie nelle medio-grandi organizzazioni

Una ricerca in Trentino<sup>1</sup>

## Introduzione

Nonostante le normative vigenti atte a favorire la loro inclusione nella società, le persone con disabilità si trovano ad affrontare – ancora oggi – situazioni critiche nell'accedere al mondo del lavoro e nel permanervi con dignità e serenità. Di fatto, rispetto alla popolazione normodotata, i disabili hanno minori *chance* di trovare un impiego, di accedere a posizioni lavorative qualificate e di guadagnare salari elevati<sup>2</sup>.

Assieme ad altri temi, questi ambiti sono stati indagati in una ricerca empirica condotta nel territorio della Provincia Autonoma di Trento e che ha coinvolto 136 intervistati sia normodotati, sia disabili fisici e sensoriali<sup>3</sup>.

Una parte consistente dell'indagine si è concentrata sulle aziende di dimensioni medio-grandi (più di 50 dipendenti) all'interno delle quali si sarebbero potute trovare più persone disabili impiegate. Attraverso questa scelta si intendevano verificare le modalità attraverso le quali queste persone fossero state inserite nel contesto organizzativo, il rapporto con i colleghi e le eventuali problematiche delle aziende relative a più casi e/o differenti casi. Infatti, le aziende medio-grandi, in base alla Legge n. 68 del 12 marzo 1999 ("Norme per il diritto al lavoro dei disabili"), sono obbligate ad assumere persone disabili in numero pari al 7% del loro personale complessivo. Se la ricerca fosse stata condotta in aziende piccole, nelle quali poteva esserci una sola persona disabile impiegata, non si sarebbe compreso se le positività o le criticità riscontrate dipendessero dal singolo individuo o da specificità relative al contesto organizzativo.

\* Ricercatrice di Sociologia e Metodologia della ricerca sociale presso Università di Trento, membro del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) dell'Università.

\*\* Collaboratrice di ricerca presso il Dipartimento di Sociologia dell'Università di Trento.

<sup>1</sup> Nonostante l'articolo sia stato scritto a quattro mani, sono attribuibili a A. Pretto i primi due paragrafi e a S. Corradetti i due paragrafi finali.

<sup>2</sup> Cfr. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), *OCSE360: Italia 2015: Come si posiziona l'Italia?*, OECD Publishing, Parigi, 2015.

<sup>3</sup> Il rapporto di ricerca è pubblicato in: PRETTO A., *Prigionieri di una diagnosi. Punti di vista sulla disabilità*, Libreriauniversitaria.it Edizioni, Padova, 2016.

Sono stati intervistati i Responsabili delle Risorse Umane di sedici aziende (pubbliche, private e partecipate) ma, successivamente, solo in dodici di queste sono stati coinvolti anche i dipendenti: in undici aziende sono stati intervistati in totale 43 lavoratori, di cui 24 disabili e 19 normodotati impiegati a stretto contatto con i primi. La dodicesima organizzazione considerata, essendo un ente pubblico con oltre 1000 dipendenti e con al proprio interno numerose persone disabili, è stata oggetto di un lavoro di ricerca più approfondito: sono stati infatti intervistati in tale contesto 36 lavoratori (18 normodotati e 18 disabili).

Le tecniche di intervista utilizzate sono state selezionate entro l'ambito di quelle qualitative, che sono particolarmente indicate quando il ricercatore intende comprendere a fondo e descrivere il senso che le persone attribuiscono alle loro azioni e al contesto in cui vivono. Per questo motivo si attribuisce una grande importanza alle parole degli intervistati e al modo in cui narrano le loro esperienze ed esprimono le loro opinioni e i loro pensieri. Il ricercatore conduce la sua analisi non solo attraverso i propri concetti, ma riporta e usa le stesse parole degli intervistati al fine di illustrare al meglio ciò che cerca di spiegare.

Esaminiamo ora brevemente i rapporti che si instaurano nei contesti lavorativi tra disabili e normodotati. La scelta di approfondire questa tematica deriva dal presupposto che buoni rapporti interpersonali all'interno di un qualsiasi contesto lavorativo sono rilevanti sia per i dipendenti sia per l'organizzazione stessa: collaborazioni verticali e orizzontali positive migliorano il rendimento individuale e la conseguente produttività nel suo complesso<sup>4</sup>. Il dialogo e il confronto informale tra i dipendenti permettono inoltre di stabilire una comunicazione positiva che migliora l'ambiente lavorativo<sup>5</sup>. Queste relazioni offrono anche l'opportunità di incrementare il proprio capitale sociale, contribuendo a strutturare la personalità dell'individuo<sup>6</sup>.

## Le relazioni interne viste dai disabili

La socializzazione nei luoghi di lavoro è fondamentale sia nella fase di ingresso, in cui i colleghi introducono il nuovo venuto (disabile o meno) ai compiti da svolgere<sup>7</sup>, sia in una prospettiva di lungo periodo<sup>8</sup> lavoratori disabili, che hanno partecipato alla ricerca, hanno parlato delle loro esperienze relazionali

<sup>4</sup> Cfr. COLELLA A., *Organizational Socialization of Employees with Disabilities: Critical Issues and Implications for Workplace Interventions*, in "Journal of Occupational Rehabilitation", 2, 1994, pp. 87-106. KULKARNI M., *Social Networks and Career Advancement of People with Disabilities*, in "Human Resources Development Review", 2, 2012, pp. 138-155.

<sup>5</sup> BASSI R., NERI A., VOLTA M.C., *Handicap e lavoro*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1984

<sup>6</sup> Cfr. NOVARA F., SARCHIELLI G., *Fondamenti di psicologia del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 1996. INNOCENTE L., LISETTO M., PIVETTA V., PRADELLA M., *Al servizio dell'inclusione sociale*, in "Prospettive sociali e sanitarie", 1, 2008, pp. 9-13.

<sup>7</sup> Cfr. BASSI R., NERI A., VOLTA M.C., *op. cit.*; KULKARNI M., *op. cit.*

<sup>8</sup> Cfr. VORNHOLT K., UITDEWILLIGEN S., NIJHUIS F.J., *Factors Affecting the Acceptance of People with Disabilities at Work: A Literature Review*, in "Journal of Occupational Rehabilitation", 4, 2013, pp. 463-475. COLELLA A., *op. cit.*

con i colleghi normodotati in termini sostanzialmente positivi. Ciononostante, la ricerca ha permesso di rilevare alcune criticità significative: i lavoratori normodotati, ad esempio, in alcuni casi non hanno immediatamente accettato i colleghi con limitazioni funzionali. Come affermato anche da Colella<sup>9</sup>, una delle cause che rendono difficile l'impatto iniziale si fonda sulle **basse aspettative che i normodotati ripongono nei confronti del disabile**. Questo atteggiamento deriverebbe dall'errata convinzione che una limitazione fisica o sensoriale sia inevitabilmente connessa a uno scarso rendimento professionale<sup>10</sup>. Questi aspetti sono stati confermati anche dalla ricerca empirica condotta in Provincia di Trento: diversi intervistati disabili hanno affermato di aver sperimentato personalmente casi di incomprensione o di non accettazione da parte degli altri colleghi che, il più delle volte, non avevano mai lavorato fianco a fianco con un portatore di handicap fisico. Il caso raccontato da un non vedente, ad esempio, testimoniato dal seguente stralcio di intervista, esemplifica perfettamente quanto ora esposto.

Al: Inizialmente la situazione è stata un po' critica ecco, perché i colleghi non hanno mai conosciuto un non vedente e quindi non si sono mai approcciati con una disabilità visiva... erano in forte imbarazzo e la percepivo questa cosa. Altri invece ti reputano come una persona... "Ah, quello non ci vede" e associavano il problema visivo a un problema neurologico [...]. Ora abbiamo instaurato un buon rapporto. Però i primi periodi sono stati difficili. Diciamo che non ero gradito, ecco.

I pregiudizi nei confronti dei neo-collegli disabili si sono generalmente attenuati col tempo e, grazie alla conoscenza reciproca, l'handicap fisico diventava una delle caratteristiche della persona e non più un emblema stigmatizzante. In tal modo le relazioni si sono alleggerite delle componenti pregiudiziali e i colleghi normodotati hanno anche iniziato a supportare, ove necessario e qualora se ne fosse presentato il caso, le reali difficoltà che la limitazione fisica del collega poteva comportare<sup>11</sup>.

Va evidenziato che anche un **'eccesso di gentilezza' può diventare un problema**: diversi intervistati disabili hanno affermato che un tale atteggiamento – definito in letteratura *the norm to be kind* – può avere conseguenze negative. Ad esempio, se un collega normodotato evita di rendere manifesti gli eventuali errori commessi da un disabile nello svolgimento delle proprie mansioni, quest'ultimo può valutare erroneamente la propria performance lavorativa, non avendo un riscontro corretto sulla propria produttività<sup>12</sup>.

<sup>9</sup> COLELLA A., *op. cit.*

<sup>10</sup> Cfr. RAGO M., *Le politiche di inserimento lavorativo delle persone con disabilità in Italia: un'analisi teorica*, in "Sociologia e politiche sociali", 3, 2005, pp. 97-114.

<sup>11</sup> LAZARUS R.S., LAZARUS B.N., *Passion and Reason: making Sense of Emotions*, Oxford University Press, New York, 1994.

<sup>12</sup> Cfr. HASTORF A.H., NORTCRAFT G.B., PICCIOTTO S.R., *Helping the Handicapped: how Realistic is the Performance Feedback received by the Physically Handicapped*, in "Personality and Social Psychology Bulletin", 5, 1979, pp. 373-376.

Può trasformarsi in discriminazione anche un comportamento assistenzialistico che sfocia nella pietà, sentimento che implica il considerare la persona disabile come inferiore<sup>13</sup>. Ciò accade quando al lavoratore disabile sono assegnati compiti troppo semplici o quando è considerato alla pari di un soggetto infantile, passivo e indifeso<sup>14</sup>.

Possono manifestarsi anche atteggiamenti completamente opposti: i normodotati rifiutandosi di approfondire la relazione con il collega disabile, lo escludono. Tale comportamento influenza negativamente le prestazioni del disabile e la sua percezione dell'ambiente di lavoro<sup>15</sup>. Diversi soggetti partecipanti alla ricerca hanno riferito che **in ambienti di lavoro condivisi con colleghi 'poco sensibili' si sono verificate vere e proprie forme di esclusione**. A titolo di esempio si riportano le parole di un lavoratore sordo che ha vissuto un siffatto isolamento:

G2: Coi colleghi purtroppo ce ne sono pochi sensibili e tanti - scusatemi il termine... cafoni [...] sì, non c'è umanità [...] quando parlano tra di loro mi escludono sempre e devo sempre andare dopo a chiedere di spiegarmi almeno le cose importanti e loro sempre: "Ah, niente di importante" e invece, che ne so, magari parlano di quando cambiano la modulistica e non mi dicono niente che l'hanno cambiata... allora mando una mail al mio capo ufficio: "Capo, mi puoi spiegare...?" e lui mi dice di farmi spiegare dai colleghi... e ognuno quindi si passa la patata bollente e alla fine rimango a bocca asciutta...

Queste forme di esclusione nei luoghi di lavoro ostacolano anche l'accesso alla conoscenza di quei rituali e di quei valori che stanno alla base della cultura aziendale<sup>16</sup>. La comprensione di questi elementi chiave per la convivenza quotidiana avviene sovente nei momenti di pausa, ma se il lavoratore disabile ne è costantemente escluso non può apprendere determinati meccanismi e quindi non riesce a integrarsi pienamente nell'ambiente organizzativo: il **mancato apprendimento del 'dato per scontato'** presente in ogni contesto sociale, aumenta il grado di marginalizzazione della persona vittima di questo atteggiamento<sup>17</sup>.

Spostando l'attenzione sulle relazioni verticali, ossia quelle tra livelli gerarchici differenti, riscontriamo altre forme di criticità: alcuni disabili impiegati nelle aziende considerate hanno narrato **situazioni discriminanti**, a volte così intense e gravi da rientrare nell'ambito del *mobbing*.

<sup>13</sup> Cfr. COLELLA A., STONE D., *Workplace Discrimination towards Persons with Disabilities: a Call for some New Research Directions*, in DIPBOYE R. L., COLELLA A., (a cura di), *Discrimination at Work: the Psychological and Organizational bases*, Taylor and Francis group, New York, 2012, pp. 227-253.

<sup>14</sup> FOX S.A., *Patronizing other in Intergroup Encounters: the Experiences and Evaluations of People in Interability Situations*, University of California, Santa Barbara, 1994.

<sup>15</sup> KULKARNI M., *op. cit.*

<sup>16</sup> BASSI R., NERI A., VOLTA M.C., *op. cit.*; COLELLA A., *op. cit.*

<sup>17</sup> KULKARNI M., *op. cit.*

L3: Vorrei dimenticarmi i primi cinque anni che sono venuta qua a lavorare [...] il mio responsabile era una persona molto fredda, molto dura, cattivissima nei miei confronti [...] all'epoca avevo... insomma, ripeto, la mia malattia è una malattia grave, impegnativa, ma io non ha mai fatto pesare questa cosa [...] e quelle poche volte che dovevo assentarmi per seguire le mie cure, dava palesi segni di insofferenza: si seccava, si infastidiva e mi diceva che quello lì era un posto dove ci doveva stare una persona nel pieno dell'efficienza fisica...

La situazione descritta da L3 è simile ad altre che sono state raccolte nel corso della ricerca: alcuni Responsabili (normodotati) si sono mostrati intolleranti nei confronti della disabilità. Come sottolineano Foster e Wass<sup>18</sup>, i disabili possono essere discriminati poiché la loro limitazione è percepita come uno **scostamento dalla condizione di 'lavoratore ideale'**. Nonostante i mutamenti in atto in tal senso, le attuali culture aziendali tendono ancora a escludere la diversità e a preferire, come lavoratori, gli impiegati maschi, italiani, senza carichi familiari, eterosessuali, tendenzialmente giovani e in perfette condizioni fisiche<sup>19</sup>. Certamente la disabilità può ridurre o annullare una o più funzioni di base dell'individuo; ciononostante non sempre questa limitazione comporta una scarsa o minore capacità lavorativa. Eppure, i disabili devono spesso combattere contro il pregiudizio che li considera incapaci di lavorare al pari dei non disabili.

## Le relazioni interne viste dai normodotati

I Responsabili delle Risorse Umane intervistati hanno affermato di non avere riscontrato particolari criticità nelle relazioni tra dipendenti disabili e normodotati. Dello stesso avviso sono apparsi anche questi ultimi, alcuni dei quali hanno raccontato di vivere rapporti talmente positivi da estendersi anche al di fuori del contesto organizzativo. Questi atteggiamenti dei normodotati verso i colleghi disabili possono derivare dall'aver una conoscenza pregressa di questa categoria di persone, dovuta a precedenti esperienze personali<sup>20</sup>. Diversi intervistati normodotati hanno affermato che la conoscenza della disabilità, di cui erano affetti anche parenti o amici, ha permesso loro non solo di essere più sensibili, comprendendo le reali difficoltà che il collega esperisce quotidianamente, ma anche di **guardare alle capacità della persona disabile in modo oggettivo e non solo attraverso la lente della limitazione**.

<sup>18</sup> Cfr. FOSTER D., WASS V., *Disability in the Labour Market: An Exploration of Concepts of the Ideal Worker and Organizational Fit that Disadvantage Employees with Impairments*, in "Sociology", 4, 2012, pp. 705-721.

<sup>19</sup> Cfr. BASAGLIA S., PAOLINO C., SIMONELLA Z., *Tra vecchi totem e nuova rottamazione. La gestione della diversità nelle imprese italiane*, in "Economia & Management", 1, 2015, pp. 29-38.

<sup>20</sup> Cfr. GARCIA M.F., PAETZOLD R.L., COLELLA A., *The Relationship between Personality and Peers' Judgments of the Appropriateness of Accommodations for Individuals with Disabilities*, in "Journal of Applied Social Psychology", 7, 2005, pp. 1418-1439. LUECKING R., *Emerging Employer views of People with Disabilities and the Future of Job Development*, in "Journal of Vocational Rehabilitation", 1, 2008, pp. 3-13.

Per altri invece l'esperienza con persone disabili era un fatto completamente nuovo e le relazioni lavorative ci sono state descritte evidenziando altri aspetti.

In alcuni casi, i pregiudizi iniziali manifestati dai normodotati si sono dissolti attraverso la conoscenza diretta del nuovo collega disabile<sup>21</sup>. Il collega normodotato, quindi, può anche essere un supporto reale e concreto per la persona disabile, soprattutto quando l'aiuto non è invasivo e viene offerto in una relazione paritaria.

In altre situazioni, invece, la ricerca ha rilevato comportamenti ascrivibili al modello *the norm to be kind*. Alcuni lavoratori normodotati adottano comportamenti di eccessiva accondiscendenza nei confronti dei colleghi disabili: una delle caratteristiche comuni di tali atteggiamenti è spesso rinvenibile nel non rilevare gli errori che la persona portatrice di handicap ha commesso sul posto di lavoro. Tali modalità di relazione possono derivare da un **pregiudizio inconscio da parte dei normodotati** che, ritenendo la persona disabile meno capace di per sé, assumono un atteggiamento di eccessiva benevolenza. Come già esposto in precedenza, si sottolinea che le forme d'aiuto dettate da assistenzialismo e pietismo sono inadeguate, perché fondano la relazione su basi di ineguaglianza e dipendenza. Mik-Meyer<sup>22</sup> evidenzia come questi atteggiamenti nei confronti dei lavoratori disabili siano **rinvenibili anche nel linguaggio** e questo è stato riscontrato anche nelle dichiarazioni di alcuni intervistati normodotati: infatti, da un lato sono stati utilizzati termini insoliti da usarsi in un contesto lavorativo, e dall'altro perifrasi o parole che solitamente vengono impiegate con i bambini o per descrivere caratteristiche puerili. Il collega disabile viene percepito, magari inconsciamente, come infantile e/o bisognoso di attenzioni e gratificazioni che travalicano l'ambiente lavorativo.

D5: ... lui è... ha questo ruolo... un po' da mascotte!

F6: ... qui da noi i disabili sono coccolati da tutti.

Il personale normodotato infine può manifestare **comportamenti discriminatori coscienti**: utilizzando forme più o meno accentuate di distacco formale, rifiutando qualunque relazione, vessando il disabile con compiti troppo gravosi, fino ad arrivare (per fortuna in casi più rari) agli insulti. Questi comportamenti non sono mai stati dichiarati formalmente dai normodotati intervistati, ma questi ultimi li avrebbero testimoniati ad opera di altri colleghi. Il racconto delle persone disabili ha inoltre confermato l'esistenza di tali situazioni. Robert e Harlan<sup>23</sup> hanno rilevato che le molestie nei confronti

<sup>21</sup> Cfr. MCLAUGHLIN M.E., BELL M., STRINGER D.Y., *Stigma and Acceptance of Person with Disabilities. Understudied Aspects of Workforce Diversity*, in "Group & Organization Management", 3, 2004, pp. 302-333.

<sup>22</sup> Cfr. MIK-MEYER N., *Disability and 'Care': Managers, Employees and Colleagues with Impairments negotiating the Social order of Disability*, in "Work, Employment and Society", 2, 2016, pp. 1-16.

<sup>23</sup> Cfr. ROBERT P.M., HARLAN S.L., *Mechanisms of Disability Discrimination in Large Bureaucratic Organizations: Ascriptive Inequalities in the Workplace*, in "The Sociological Quarterly", 4, 2006, pp. 599-630.

dei colleghi disabili – come scherzi pesanti, prese in giro, imitazioni, affermazioni e/o domande indelicate, offese – rappresentano un problema diffuso e persistente nei luoghi di lavoro e sono utilizzate principalmente dai Responsabili, ma anche dai colleghi di pari grado. Come accennato poc'anzi, gli stessi normodotati, in alcune interviste, hanno riferito di essere stati testimoni di episodi discriminatori nei confronti dei colleghi disabili o di momenti di interazione durante i quali erano palesi atteggiamenti poco riguardoosi.

F7: Ci sono delle forme di discriminazione perché non hanno sensibilità... basta un minimo! Ma pensaci su un attimo, madonna, no? Buzzurri proprio... ho visto che poi lo prendono anche in giro.

Questi casi, seppur raccontati in terza persona, sono un'ulteriore conferma del fatto che i disabili subiscono **molestie all'interno del luogo di lavoro**. E non deve stupire che nessun intervistato abbia espresso esplicitamente opinioni negative sui colleghi disabili: non è inusuale che, in sede di intervista ma non solo, le persone evitino di rivelare opinioni o comportamenti che siano in contrasto con i valori che una certa cultura promuove o condivide. Dall'analisi delle interviste si è però osservato che alcune persone normodotate usavano un linguaggio molto distaccato mentre parlavano dei loro colleghi con disabilità: non li chiamavano mai per nome e si riferivano a loro con termini quali *“il disabile, la risorsa protetta e l'handicappato”*. Queste stesse persone erano inoltre inclini a criticare il lavoro dei colleghi disabili considerando le loro performance sempre poco efficienti<sup>24</sup>.

## Conclusioni

I disabili devono affrontare ogni giorno varie difficoltà: ai problemi pratici quotidiani più strettamente connessi al proprio corpo, si aggiungono quelli conseguenti a carenze di servizi e – forse più significativi – quelli derivanti dagli atteggiamenti inopportuni, inconsapevoli o meno, che i normodotati adottano quando si relazionano con loro. Questi atteggiamenti possono essere riconducibili a una sorta di ‘impreparazione’ della società nei confronti della disabilità: le scarse occasioni di interazione tra disabili e non disabili sono conseguenza del persistere di modelli di esclusione e/o segregazione molto comuni fino ad un passato recente. I disabili, nonostante le politiche pubbliche ne incentivino l'inclusione, devono ancora scontrarsi costantemente contro i pregiudizi che i normodotati – più o meno consciamente – hanno interiorizzato e utilizzano come motore del proprio agire.

<sup>24</sup> Anche la ricerca condotta da Fevre et al. (2013), ha messo in luce il medesimo meccanismo. Cfr. FEVRE R., ROBINSON A., LEWIS D., *The Ill-treatment of Employees with Disabilities in British Workplaces*, in “Work Employment & Society”, 2, 2013, pp. 288-307.

L'esclusione dei disabili da diversi ambiti di vita, come confermato anche dai risultati della ricerca in Provincia di Trento, è dunque un problema ancora attuale. Le diversità – fisiche, culturali, ecc. – andrebbero invece considerate come una fonte di arricchimento della società, ed è quindi necessario un cambiamento di prospettiva in tal senso. Le paure, i pregiudizi e i preconcetti nei confronti dei disabili dovrebbero essere messi definitivamente da parte ma questo può avvenire solo attraverso il contributo delle istituzioni, dei normodotati e degli stessi **disabili che non devono nascondersi agli occhi del mondo**. Solo così si può giungere a una cultura della diversità nei luoghi di lavoro che, ad oggi, stenta ancora ad affermarsi.