



Purché dia il suo contributo: gli accomodamenti ragionevoli per i dipendenti con disabilità nel territorio lombardo

Provided that plays its part: the reasonable accommodation for employees with disabilities in Lombardy

Emanuela Zappella
Università degli Studi di Bergamo
emanuela.zappella@unibg.it

ABSTRACT

L'obiettivo della ricerca è indagare quali accomodamenti ragionevoli possono essere introdotti all'interno delle organizzazioni per favorire i dipendenti disabili nello svolgimento delle loro mansioni e quali sono i fattori che conducono i datori di lavoro a decidere di concederli. Attraverso un'intervista in profondità è stata raccolta l'esperienza di trenta datori di lavoro e lavoratori disabili coinvolti in un percorso di definizione degli accomodamenti. Inoltre, due studi di caso hanno permesso di verificare, direttamente sul campo, le modalità di negoziazione messe in atto dagli attori coinvolti. I dati raccolti sono stati analizzati utilizzando un approccio fenomenologico volto, il più possibile, a restituire l'esperienza dal punto di vista dei partecipanti. I risultati mostrano l'importanza degli accomodamenti relativi alle modifiche dell'ambiente lavorativo, ad una diversa organizzazione del lavoro e delle procedure per portarlo a termine e alla presenza di un tutor interno all'organizzazione. Infine, la scelta di concedere un accomodamento sembra essere influenzata dalla percezione di utilità per l'organizzazione, dalla tipologia di accomodamento stesso, dalla cultura organizzativa e dalle precedenti esperienze del datore di lavoro.

This research aims to investigate which reasonable accommodation can be introduced within the organizations to encourage the disabled employees in the performance of their duties and what are the factors that lead employers to decide to grant them. Through an in-depth interviews, we collected the experience of thirty employers and disabled during the paths of adjustment. In addition, two case studies have allowed us to verify, in the field, the trading procedures put in place by the actors involved. The data collected were analyzed using a phenomenological approach in order to return the experience from the point of view of the participants. The results show the importance of different accommodations related to changes in the working environment. Also, it can be made a different organization of work characterized by the introduction of new procedures. Finally, there may be a mentor within the organization. The decision to grant an accommodation seems to be influenced by the perceptions of usefulness to the organization, the type of accommodation itself, the organizational culture and the previous experiences of the employer.

KEYWORDS

Disability management, reasonable accommodations, disabled employee, employers attitudes, supported employment.
Disability management, accomodamento ragionevole, lavoratori con disabilità, atteggiamenti dei datori di lavoro, supported employment.

1. L'accomodamento ragionevole: modelli concettuali e ricerche

Il concetto di accomodamento ragionevole deriva dalla normativa statunitense ma è stato ripreso anche dalla Convenzione Onu per i diritti delle persone disabili del 2006 per indicare tutte le modifiche e gli adattamenti necessari ed appropriati, (che non impongano un onere sproporzionato o eccessivo), messi in atto per garantire alle persone con disabilità il godimento e l'esercizio dei diritti umani e delle libertà fondamentali sulla base dell'eguaglianza con gli altri. All'interno dell'ambito lavorativo, l'accomodamento può essere definito come l'insieme dei cambiamenti attivati all'interno delle organizzazioni, al fine di agevolare il dipendente con disabilità nello svolgimento dell'attività lavorativa.

Il Disability Management è un filone di studi, collocato all'interno del più ampio settore del Diversity Management, che si occupa proprio di studiare in che modo si può realizzare un positivo incontro le persone disabili e le organizzazioni (Angeloni, 2013; Harder, 2005; Metallo, Migliaccio & Ricci, 2009). Numerosi studi hanno mostrato i benefici legati alla predisposizione degli accomodamenti ragionevoli sia, ad esempio, in merito alle performance e all'aspetto produttivo (Baldrige & Veiga, 2001) che a livello personale, rispetto alla soddisfazione (Fesko, 2001), alla tenuta lavorativa (Fabian, Waterworth, & Ripke, 1993) e alla volontà di rimanere nell'organizzazione. Anche l'organizzazione, però, può trarre dei vantaggi soprattutto in termini di interazioni positive tra i dipendenti e minore tasso di turnover (Hunt, 2009).

La tradizione di studi che fa capo al Disability Management può essere sintetizzata attorno a tre grandi aree di indagine. La prima si è concentrata sulle diverse patologie dei dipendenti partendo da quelle maggiormente diffuse nelle organizzazioni, i disturbi di natura fisica. In seguito, le indagini sono state estese anche alle problematiche neurologiche ed è emersa l'importanza del contributo dei lavoratori stessi che sono spesso in grado di descrivere i sintomi e le difficoltà che incontrano a causa di queste malattie. Infine, le analisi hanno coinvolto i dipendenti affetti da disturbi psichici che risultano essere la categoria più difficilmente collocabile e quella che richiede talvolta l'intervento dei servizi di cura specialistici, come per esempio i referenti dei centri di salute mentale (Hogan et al., 2012; Chaing et al., 2005; Inge et al., 2000; Sabata et al., 2006; Garcia et al., 2002; Bruyere et al., 2004; Johnson & Bruyere, 2001; Yelin et al., 2003).

Il secondo ambito di ricerca, invece, ha focalizzato l'attenzione sulle possibili tipologie di adattamento, indipendentemente dalla patologia di coloro che ne possono usufruire. Un ruolo di primo piano è svolto dalle norme ergonomiche che possono contribuire alla riduzione dei carichi di lavoro e di fatica per il dipendente. Inoltre, può essere prevista l'introduzione di modifiche nell'organizzazione e nei ritmi di lavoro; tipico, in questa direzione, è il ricorso al contratto part-time. La terza forma di accomodamento, invece, è la presenza di un tutor che metta in atto specifiche azioni di cura del dipendente, in modo da favorire la sua partecipazione alla vita dell'organizzazione (Hogan et al., 2012; Fabian et al., 1993; Amick et al., 2005; MacDonald- Wilson et al., 2002).

L'ultimo settore di indagine, infine, ha concentrato l'attenzione sul momento in cui viene presa la decisione di richiedere un accomodamento e sulle motivazioni che poi spingono, o meno, a concederlo. Accanto ad un'analisi economica del rapporto tra costi e benefici, è sempre presente anche una dimensione più soggettiva determinata dalle percezioni che gli imprenditori hanno delle possibili ricadute sull'organizzazione. Lo scoglio più grande che può frenare i datori di lavoro, infatti, è la paura che l'onere che devono assumere sia troppo alto se

paragonato al beneficio che si può ottenere (Ifoezeh, 2011; Colella et al., 2004; Young et al., 2005; Inge et al., 2000; Gilbride et al., 2003; Rumrill et al., 1998). Anche i dipendenti disabili, quando richiedono l'introduzione di un accomodamento, sono preoccupati dal rischio di eventuali reazioni negative da parte dei colleghi o dei datori di lavoro stessi, soprattutto quando la loro disabilità non è visibile (Fesko, 2001; Frank & Bellini, 2005; Simoni, Mason, & Marks, 1997).

Nonostante queste numerose ricerche, sembra non essere presente un elenco supportato da evidenze empiriche di tutti i possibili accomodamenti che possono essere attuati all'interno dei luoghi di lavoro. Inoltre, è difficile trovare ricerche che confrontino le percezioni dei datori di lavoro e dei lavoratori (Dong, 2012). L'obiettivo di questo lavoro è proprio quello di individuare gli adattamenti concretamente introdotti all'interno dei luoghi di lavoro e di indagare le opinioni dei protagonisti di queste scelte.

2. Il progetto di ricerca: le percezioni dei datori di lavoro e dei lavoratori lombardi

2.1 Partecipanti

Nello studio sono stati coinvolti trenta datori di lavoro e trenta lavoratori coinvolti in un percorso di assunzione al momento dell'intervista. La normativa italiana (legge 68 del 99), infatti, prevede che tutte le aziende con più di quindici dipendenti debbano obbligatoriamente assumere una percentuale di dipendenti con disabilità proporzionale al numero degli occupati. Con il termine datore di lavoro si intende la persona che, in azienda, si occupa della selezione del personale. In alcuni casi, si tratta direttamente del titolare, mentre in altri è il responsabile del personale oppure del reparto che accoglierà il dipendente con disabilità. In seguito, sono stati intervistati i trenta candidati coinvolti nei medesimi percorsi: quattordici di questi, presentavano una problematica di tipo fisico; gli altri sedici, invece, soffrivano di una patologia mentale (sia congenita che acquisita). In riferimento al genere, poi, il campione era equamente diviso: quindici uomini e quindici donne, di un'età compresa tra i 21 e i 55 anni, e con un grado di istruzione che andava dalla laurea sino alla licenza media.

Successivamente, è stato analizzato il percorso di assunzione di due lavoratori con disabilità (uno con una disabilità fisica e l'altro mentale), dalla fase di ricerca di un lavoro, sino al termine del periodo di prova. Entrambi i ragazzi coinvolti erano alla loro prima esperienza lavorativa; il primo è stato selezionato come addetto in una mensa scolastica; il secondo, invece, è stato impiegato come commesso in un supermercato.

2.2 Analisi dei dati

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 e due studi di caso. L'intervista è uno strumento particolarmente utile per accedere alla prospettiva del soggetto, consente di cogliere le sue categorie e le sue interpretazioni, i suoi sentimenti e le sue teorie implicite (Trincherò, 2004). Grazie alla collaborazione tra intervistato ed intervistatore, infatti, si crea un legame basato sulla narrazione e sulla conoscenza di una medesima storia. In altre parole, intervistato e intervistatore, partecipano insieme, ed attivamente, alla costruzione del senso di quel che stanno raccontando. Una prima serie di do-

mande ha riguardato il contesto entro cui si colloca l'azienda, la natura del lavoro ed il settore di attività. Successivamente, sono state indagate le procedure che vengono messe in atto per decidere di introdurre un accomodamento e quali elementi sono presi in considerazione per classificarlo come accettabile.

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 si pone l'obiettivo di far emergere, il più possibile, il punto di vista delle persone intervistate (Smith, 2006). Come sottolinea Trincherò (2004), infatti, il ricercatore mette tra parentesi i suoi preconcetti, le sue convinzioni ed i suoi giudizi di ovvietà, per provare a raggiungere l'essenza del fenomeno. I dati, poi, sono stati condivisi nuovamente con i partecipanti attraverso il Metodo Delphi. In sostanza, i temi salienti emersi dall'analisi sono stati inoltrati, via mail, alle persone intervistate che, a loro volta, hanno inviato i loro commenti a riguardo. Grazie a questa modalità è stato possibile verificare l'accuratezza dell'interpretazione e, al tempo stesso, ottenere informazioni aggiuntive. I colloqui sono stati uno strumento prezioso per raccogliere le opinioni degli intervistati ma non riuscivano a cogliere, in profondità, le modalità attuate per introdurre un accomodamento all'interno delle organizzazioni. Questo è stato il principale motivo che ha condotto all'utilizzo dello studio di caso che è particolarmente utile a comprendere "il come" ed "il perché" si verificano determinati comportamenti all'interno di un contesto di vita. Inoltre, i protagonisti agiscono, al pari del ricercatore, in maniera determinante nella realizzazione della ricerca e nella comprensione dell'evento (Trincherò, 2004). Durante gli studi di caso sono state raccolte delle osservazioni che sono state condivise con gli attori presenti nell'organizzazione; inoltre, ci sono stati dei frequenti colloqui ed i due lavoratori hanno compilato un diario di bordo giornaliero.

3. Risultati

In merito alla definizione degli accomodamenti, dal nostro studio è emerso che possono essere classificati in due grandi categorie: quelli che possono essere pianificati già prima dell'assunzione e quelli che vengono invece decisi nel corso dell'attività lavorativa quotidiana.

3.1 Gli accomodamenti che possono essere pianificati prima dell'assunzione

Nella prima categoria rientrano tutti i cambiamenti attuati per rendere accessibile l'ambiente lavorativo e la sua postazione, oltre alle modifiche introdotte nell'organizzazione della giornata lavorativa. Nello specifico, i datori di lavoro ed i dipendenti possono decidere di prevedere l'utilizzo di particolari strumenti (come tastiere modificate, oppure software) che siano di supporto al lavoratore, oppure può essere prevista, almeno in alcuni momenti, l'opportunità di alternare la posizione eretta e quella seduta. Inoltre, è possibile che venga attuata la personalizzazione dell'orario lavorativo e della sua durata, al fine di conciliare le eventuali esigenze del dipendente (per esempio legate all'utilizzo dei farmaci) con quelle dell'organizzazione. Anche la produttività, poi, può essere calcolata in modo differente rispetto a quanto previsto per gli altri lavoratori; solitamente ai dipendenti con disabilità viene chiesto di portare a termine l'80% del lavoro richiesto ai loro colleghi. Questo dato è frutto di una stima che, però, non tiene in conto delle reali capacità dei lavoratori e viene applicata, indistintamente, a tutti i neo assunti con disabilità.

Infine, è spesso compiuta un'analisi volta a valutare l'accessibilità degli ambienti che devono essere frequentati dal lavoratore; solitamente, richiedono particolare attenzione locali come la mensa, i bagni ed i parcheggi.

3.2 Gli accomodamenti che vengono pianificati durante lo svolgimento della attività lavorativa

Oltre a queste modifiche che possono essere stabilite prima dell'assunzione, dall'analisi emergono una serie di accomodamenti che vengono determinati direttamente sul campo, durante lo svolgimento dell'attività lavorativa stessa. Quando il dipendente disabile entra nell'organizzazione viene designato anche un referente (il datore di lavoro stesso, oppure un collega) che lo supporta nello svolgimento della mansione e a cui può rivolgersi in caso di bisogno. Quindi, ogni volta che si trova ad affrontare un imprevisto (oppure una difficoltà), che rende difficile lo svolgimento della mansione, insieme al referente prende avvio un percorso di negoziazione che porta i due attori ad individuare insieme le migliori strategie per affrontare quel problema. Essi possono modificare le procedure, oppure pensare di introdurre nuove regole per portare a termine l'attività; talvolta ad usufruire di tali accorgimenti può essere solo il lavoratore con disabilità mentre in altri casi possono essere estese anche ai colleghi. Inoltre, possono valutare l'opportunità di creare delle routine ed una sequenza di compiti fissi che si possano ripetere nel tempo, allo scopo di aiutare il lavoratore ad acquisire maggiore familiarità con la sua mansione. In riferimento alla gestione delle attività, invece, al lavoratore possono essere anticipate le richieste che gli verranno fatte, con l'obiettivo di assicurarsi che abbia a disposizione il tempo necessario per portarle a termine. Un'altra forma di supporto molto utilizzata è la predisposizione di schemi e di supporti cartacei che contengono la sequenza di passaggi corretta per svolgere il compito. Insieme al referente, infine, il dipendente con disabilità individua le modalità più adeguate per manifestare le proprie emozioni e costruire relazioni positive con i colleghi. Le maggiori criticità emerse dalle interviste, infatti, riguardano gli episodi in cui, delle eclatanti reazioni inaspettate da parte dei lavoratori disabili, hanno avuto ripercussioni negative sul clima all'interno del luogo di lavoro.

3.3 I fattori che determinano la scelta di concedere un accomodamento

La scelta di ricorrere ad un accomodamento deriva sempre dalla difficoltà di portare a termine il compito richiesto. Il primo elemento decisivo è, ovviamente, la percezione del beneficio che l'organizzazione può avere grazie all'introduzione di questa modifica. In questo senso, il percorso di negoziazione è fondamentale poiché consente al dipendente e al datore di lavoro di conoscere le reciproche esigenze ed identificare una soluzione che riesca a salvaguardare gli interessi di entrambi. Un secondo fattore che determina la scelta di concedere (o meno) un accomodamento è la tipologia di modifica che deve essere introdotta. In particolare, sembra essere più facile accordare una modifica che coinvolge solo il dipendente disabile, piuttosto che quelle che incidono anche sull'organizzazione. Ad esempio, gli intervistati hanno dichiarato che i supporti informatici sono maggiormente tollerati rispetto alle modifiche nelle procedure che si possono ripercuotere sugli altri colleghi. Un terzo aspetto significativo, poi, è la cultura presente all'interno dell'organizzazione. Infatti, se i valori vigenti sono basati sull'uguaglianza tra

tutti i dipendenti, allora sarà più difficile concedere un accomodamento, perché potrebbe essere considerato ingiusto da parte degli altri lavoratori. Viceversa, se a predominare sono l'equità ed il rispetto per ciascun membro del gruppo di lavoro, allora è più facile che le modifiche siano considerate come ragionevoli, e quindi accettate positivamente. L'ultimo dato che pare avere un'importanza determinante sono le esperienze precedenti del datore di lavoro, sia in ambito personale che professionale. Quando questo ha già avuto precedenti contatti (positivi) con il mondo della disabilità, mostra un atteggiamento più disponibile e riconosce l'importanza che queste modifiche possono avere per il lavoratore. Al contrario, coloro che non hanno avuto esperienze (o ne hanno avute di negative), solitamente sono più restii ad introdurre dei cambiamenti che reputano non indispensabili ai fini della buona riuscita dell'attività produttiva.

3.4 Come vengono attuati gli accomodamenti?

Gli accomodamenti possono essere esito di una pianificazione consapevole, oppure essere frutto di un percorso di negoziazione quando già il dipendente è all'interno dell'organizzazione. Nel primo caso, le scelte vengono compiute prima dell'assunzione, solitamente in fase di colloquio. La seconda ipotesi, invece, viene attivata come modalità di risposta ad un problema, ad una difficoltà. Il datore di lavoro ed il dipendente identificano insieme delle strategie e, successivamente, provano a metterle in atto nel contesto lavorativo. Il meccanismo che viene messo in atto, di fatto, funziona per "prove ed errori". Detto in altre parole, la bontà delle soluzioni trovate viene verificata direttamente sul campo: se l'esito è positivo, divengono prassi consolidate, in caso contrario, vengono abolite e sostituite. Talvolta questi cambiamenti coinvolgono solo il lavoratore con disabilità, in altri casi, invece, interessano anche i colleghi e possono essere attuati secondo due diverse modalità comunicative. La prima, impositiva, prevede un passaggio di informazioni volto esclusivamente ad informare i lavoratori delle avvenute modifiche; la seconda, più ispirata alla collaborazione, contempla la partecipazione dei dipendenti anche all'identificazione delle procedure stesse. Quest'ultima prassi, solitamente, offre garanzie maggiori di successo, poiché trasmette l'idea che l'azienda considera importante l'opinione di tutti i suoi collaboratori.

4. Quando un accomodamento "ha successo"?

I due studi di caso sono stati particolarmente utili a comprendere i criteri di valutazione utilizzati dai datori di lavoro per definire la validità di un accomodamento. Al termine del periodo di prova, della durata di tre mesi, il dipendente con disabilità fisica non è stato confermato all'interno della mensa scolastica, mentre il secondo lavoratore ha ottenuto un contratto a tempo determinato nel supermercato.

Un accomodamento è valutato positivamente quando consente al dipendente di portare a termine il compito richiesto nei tempi considerati accettabili dall'organizzazione. Il responsabile del supermercato ha dichiarato che inizialmente mostrava al dipendente disabile, attraverso il suo esempio, in che modo portare a termine le attività. Successivamente, ha iniziato ad osservarlo a distanza, intervenendo solo alla fine del compito, per verificarne i risultati. Viceversa, la re-

ferente della mensa ha osservato che il lavoratore aveva continuamente bisogno di essere incoraggiato; inoltre, la sua lentezza rischiava di mettere a repentaglio la buona riuscita del lavoro anche degli altri colleghi. In secondo luogo, un accomodamento è considerato positivo se contribuisce a migliorare le relazioni tra i dipendenti. Sempre dagli studi di caso è emersa l'importanza degli accomodamenti nella gestione delle relazioni sul luogo di lavoro. La difficoltà maggiore per il dipendente con disabilità fisica è stato il suo carattere chiuso che ha messo a disagio i colleghi che, non sapendo quali modalità utilizzare per relazionarsi con lui, erano in difficoltà a comunicargli qualsiasi indicazione e lo hanno emarginato. In questo modo, però, non è riuscito a raggiungere gli standard minimi che gli avrebbero consentito di restare all'interno dell'organizzazione. Infine, l'accomodamento è giudicato adeguato quando arreca un beneficio anche all'organizzazione, oltre che al dipendente disabile. Alcune delle persone coinvolte nella ricerca hanno notato come un accomodamento previsto per il lavoratore con disabilità, si sia rivelato poi efficace anche per i colleghi. Le addette della mensa, per esempio, hanno raccontato che la diversa organizzazione del carrello con le stoviglie, pensata a causa delle difficoltà del lavoratore a sollevare i bicchieri, ha offerto poi un beneficio anche a tutti gli altri.

Conclusioni e implicazioni operative

La ricerca mostra che gli accomodamenti possono riguardare diversi aspetti: l'adeguamento dell'ambiente fisico e della postazione lavorativa; l'organizzazione del lavoro e la sua durata; le procedure per portare a termine la mansione e la gestione delle relazioni con gli altri colleghi. Il primo elemento che i referenti prendono in considerazione, quando devono decidere se concedere o meno un adattamento, è la natura stessa dell'intervento, che può riguardare solo il lavoratore o coinvolgere anche i colleghi. Alcune delle modifiche possono essere pianificate in anticipo, mentre altre sono frutto di una negoziazione che nasce sempre in seguito ad un problema che rende difficile lo svolgimento della mansione. Il momento della negoziazione è fondamentale non solo per comprendere in che modo, concretamente, risolvere la criticità, ma anche per condividere le reciproche necessità e trovare un equilibrio che soddisfi sia il lavoratore che l'organizzazione. Le scelte, però, sono sempre affidate ad un meccanismo basato su "prove ed errori", ed i referenti delle aziende non sembrano sempre possedere le competenze necessarie per gestire questa situazione così delicata. Per questo, potrebbe essere utile una formazione maggiore che consenta loro di comprendere maggiormente i bisogni dei lavoratori disabili e li aiuti a farvi fronte più efficacemente. Inoltre, una conoscenza più approfondita delle caratteristiche delle differenti patologie, può offrire loro degli strumenti operativi da utilizzare nella gestione degli eventi più critici, come per esempio le reazioni emotive inadeguate. La costruzione di un rapporto di fiducia tra il dipendente disabile e il referente risulta essere, di fatto, un primo nodo decisivo per il buon esito degli accomodamenti.

Il secondo elemento che incide nella scelta di concedere un accomodamento è invece legato alla cultura che guida l'organizzazione: quando i valori sono basati sull'uguaglianza, tutti i dipendenti devono essere trattati allo stesso modo e non sono previste eccezioni. Al contrario, invece, se il principio è quello dell'equità, allora ciascuno deve essere messo in condizione di svolgere i compiti richiesti anche grazie all'utilizzo di ausili e supporti. Ecco perché sembra essere

fondamentale il coinvolgimento degli altri dipendenti. Quando vengono esclusi, si trovano nella condizione di dover accettare passivamente le decisioni prese da altri, e sono più facilmente portati ad escludere il dipendente disabile e a considerare gli accomodamenti come un ingiusto beneficio che egli riceve. Al contrario, invece, quando vengono interpellati percepiscono l'importanza del proprio punto di vista ed accettano anche i cambiamenti.

Il terzo aspetto significativo, infine, è legato alla percezione, da parte dell'organizzazione, dell'utilità di tali accomodamenti, ed è influenzata dai contatti precedenti che il responsabile ha avuto con la disabilità. Quando le esperienze sono positive, le richieste vengono più facilmente riconosciute come legittime; al contrario, invece, chi non ha avuto occasioni di confronto è più portato a considerarle superflue e dispendiose. Inoltre, quando il beneficio è previsto solo per il lavoratore con disabilità, è più probabile che i costi siano considerati eccessivi. Viceversa, invece, se ad avere un vantaggio sono anche gli altri colleghi, allora i cambiamenti hanno maggiori possibilità di ricevere una valutazione positiva. Questo elemento è particolarmente interessante poiché, grazie al meccanismo degli accomodamenti, ciascun lavoratore viene messo nelle condizioni migliori per portare a termine il compito richiesto. In questo modo, quindi, è possibile superare la distinzione tra i lavoratori disabili ed i loro colleghi per valorizzare, invece, il contributo che ciascuno è in grado di offrire all'organizzazione.

La natura sociale dell'accomodamento, frutto di un percorso di negoziazione, testimonia la possibilità di costruire esperienze positive proprio grazie alla volontà dei datori di lavoro e dei lavoratori di individuare insieme le soluzioni che soddisfino tutte le parti coinvolte.

Riferimenti bibliografici

- Amick, B.C., Habeck, R.V., Hunt, A., Fossel, A.H., Chapin, A., Keller, R.B. et al. (2000). Measuring the impact of organizational behaviors on work disability prevention and management. *J Occup Rehabil.* 2000;10(1):21–38.
- Angeloni, S. (2013). Integrated Disability Management An Interdisciplinary and Holistic Approach. *SAGE Open*, 3(4), 2158244013510303.
- Baldrige, D. C., & Veiga, J. (2001). Toward a great understanding of the willingness to request an accommodation: Can requesters' beliefs disable the Americans with Disabilities Act? *Academy of Management Review*, 26(1), 8 5–99.
- Bruyère, S. M. (2006). Disability management: Key concepts and techniques for an aging workforce. *International Journal of Disability Management*, 1(1), 149.
- Bruyere, S. M., Erickson, W. A., & VanLooy, S. (2006). The impact of business size on employer ADA response. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 49, 194–206.
- Bruyere, S.M., Erickson, W.A., VanLooy, S. (2004). Comparative study of workplace policy and practices contributing to disability non-discrimination. *Journal of Rehabil Psychol.*;49(1):28–38.
- Colella, A., Paetzold, R. L., & Belliveau, M. A. (2004). Factors affecting coworkers' procedural justice inferences of the workplace accommodations of employees with disabilities. *Person- nel Psychology*, 57(1), 1–23.
- DMEC (2012). *Disability Management Employer Coalition. Best practices in the integration of short- and long-term disability claims.* Retrieved from <http://dmec.org/2012/07/26/2012-leadership-series-best-practices-in-the-integration-of-short-and-long-term-disability-claims/>
- Dong, S. (2011). Impact of self-efficacy, outcome expectations and affect on requesting job accommodations among individuals with disabilities. *University of Maryland, College Park.*
- Dong, S., MacDonald-Wilson, K. L., & Fabian, E. (2010). Development of the reasonable ac-

- commodation factor survey: Results and implications. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 53, 153–162.
- Fabian, E. S., Waterworth, A., & Ripke, B. (1993). Reasonable accommodations for workers with serious mental illness: Type, frequency, and associated outcomes. *Psychosocial Rehabilitation Journal*, 17, 163–172.
- Fesko, S. L. (2001). Workplace experiences of individuals who are HIV and individuals with cancer. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 45(1), 2–11.
- Frank, J. J., & Bellini, J. (2005). Barriers to the accommodation request process of the Americans with Disabilities Act. *Journal of Rehabilitation*, 71(2), 28–39.
- Harder, L.R. & Scott T. (2005). *Comprehensive Disability Management*. Elsevier Churchill Livingstone, Toronto.
- Hogan, A., Mon Kyaw-Myint, S., Harris, D., & Denronden, H. (2012). Workforce participation barriers for people with disability. *International Journal of Disability Management*, 7, 1-9.
- Hunt, H.A. (2009). The evolution of disability management in North American Workers' compensation programmes. *Reported prepared for Victoria*. British Columbia, Canada, Nidmar.
- Ifoezeh, C. M. (2011). A phenomenological study on the effect of supported employment on individuals diagnosed with bipolar disorder. *Doctoral dissertation, Capella University*.
- Inge, K., Strobel, W., Wehman, P., Todd, J., & Targett, P. (2000). Vocational outcomes for persons with severe physical disabilities: Design and implementation of workplace supports. *NeuroRehabilitation*, 15, 175-187.
- MacDonald-Wilson, K. L., Fabian, E. S., & Dong, S. L. (2008). Best practices in developing reasonable accommodations in the workplace: Findings based on the research literature. *The Rehabilitation Professional*, 16(4), 221–232.
- MacDonald-Wilson, K. L., Rogers, E. S., & Massaro, J. (2003). Identifying relationships between functional limitations, job accommodations, and demographic characteristics of persons with psychiatric disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 18(1), 15–24.
- MacDonald-Wilson, K. L., Rogers, E. S., Massaro, J. M., Lyass, A., & Crean, T. (2002). An investigation of reasonable workplace accommodations for people with psychiatric disabilities: Quantitative findings from a multi-site study. *Community Mental Health Journal*, 38(1), 35-50.
- Metallo, G., Migliaccio, G., & Ricci, P. (2009). La risorsa umana 'diversamente abile' nell'economia dell'azienda'. Disability management e accountability, Giappichelli, Torino.
- Rumrill, P. D., Roessler, R. T., Battersby-Longden, J. C., & Schuyler, B. R. (1998). Situational assessment of the accommodation needs of employees who are visually impaired. *Journal of Visual Impairment & Blindness*, 92(1), 42–54.
- Sabata, D., Bruce, C., & Sanford, J. (2006). Preparing Home Health Clients for Work Opportunities With Workplace Accommodation. *Home Health Care Management & Practice*, 19(1), 12-18.
- Smith, J.A. & Eatough, V. (2006). Interpretative phenomenological analysis. In Breakwell, G. (a cura di) *Research Methods in Psychology*, (3rd edn). London: Sage.
- Trincherò, R. (2004). I metodi della ricerca educativa. Bari: Editori Laterza.
- Yelin, E. (2003). Cost of musculoskeletal diseases: impact of work disability and functional decline. *The Journal of Rheumatology*, 68, 8-11.
- Young, A. E., Wasiak, R., Roessler, R. T., Mcpherson, K. M., Anema, J. R., & Van Poppel, M. N. M. 2005. *Return-to-work outcomes following work disability: Stakeholder motivations, interests and concerns*. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 15, 543-556.

