



# L'assunzione dei dipendenti con disabilità nelle organizzazioni: una revisione della letteratura internazionale

## The hiring of employees with disabilities in organizations: a review of the international literature

Emanuela Zappella

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

### ABSTRACT

This article contains a review of the literature dealing with the attitudes of employers that need to hire an employee with disabilities within their organizations.

The articles were selected using some databases (such as ERIC and PsychLit) through the introduction of several keywords: "attitudes of employers", "employees with disabilities" combined with the terms "recruitment process", "reasonable accommodation" and "supported employment". We subsequently restricted the period of the researches between 2000 and 2014. The main results were synthesized around some broad categories: personal characteristics of employers (perceptions about the legislation, emotional reactions, obstacles and concerns), characteristics of the organization (type of the activity and methods of recruitment) and characteristics of the worker (physical, intellectual or acquired disabilities).

L'articolo racchiude la revisione della letteratura che tratta degli atteggiamenti dei datori di lavoro che devono assumere un dipendente con disabilità all'interno delle loro organizzazioni.

Gli articoli sono stati selezionati all'interno di alcuni database (come ERIC e PsychLit) attraverso l'introduzione di diverse parole chiave: "atteggiamenti dei datori di lavoro", "dipendenti con disabilità" combinate con i termini "processo d'assunzione", "accomodamento ragionevole" e "supported employment". Successivamente è stato ristretto l'arco temporale al periodo di tempo compreso tra l'anno 2000 e il 2014. I principali risultati della revisione sono stati sintetizzati attorno ad alcune grandi categorie: caratteristiche personali dei datori di lavoro (percezioni circa la normativa, reazioni emotive, ostacoli e preoccupazioni), caratteristiche dell'organizzazione (tipologia di organizzazione e modalità di reclutamento) e caratteristiche del lavoratore (disabilità di tipo fisico, intellettuale o acquisita).

### KEYWORDS

Employer's Attitudes, Workers With Disabilities, Hiring Process.

Atteggiamenti dei datori di lavoro, Lavoratori disabili, Percorso di assunzione.

## 1. Introduzione

Nonostante le indicazioni legislative che ne disciplinano l'assunzione nelle aziende, i lavoratori con disabilità continuano a rappresentare una forza lavoro sotto-rappresentata (Stern, 2013) e la loro piena partecipazione alla vita dell'organizzazione rimane un obiettivo irraggiungibile per molti di loro (McFarlin et al., 1991). Inoltre, le indicazioni fornite dai servizi che si occupano del collocamento denunciano bassi tassi di ritorno al lavoro anche per coloro che subiscono un evento invalidante nel corso della propria vita lavorativa (Seabury et al., 2011). In terzo luogo, anche quando vengono assunti, tali dipendenti vengono spesso assegnati a posizioni marginali, ed hanno scarse possibilità di ottenere degli avanzamenti di carriera (Wilson Kovacs et al., 2008). Una delle principali spiegazioni per tale situazione è l'atteggiamento negativo dei datori di lavoro circa la disabilità in generale e, nello specifico, la possibilità che i dipendenti sappiano integrarsi all'interno della loro organizzazione (McFarlin et al., 1991; Luecking, 2012; Chi & Qu, 2004). Per questo, la ricerca sulle attitudini dei referenti aziendali può costruire il fondamento degli interventi di supporto e un orientamento per decidere le strategie educative e di marketing, ma la numerosa letteratura presenta alcuni elementi critici.

Innanzitutto, Hernandez, Keys and Balcazar (2000) evidenziano che la concezione stessa del termine atteggiamento varia a seconda della definizione che ne viene data e, per questo, introducono la distinzione tra attitudini globali e specifiche. Con il primo termine definiscono le risposte che le persone danno rispetto ad un tema generale, senza che siano collegate per forza con le intenzioni; con il secondo concetto, invece, identificano i comportamenti e fanno riferimento alle azioni concrete che vengono poi messe in atto.

In secondo luogo, nonostante dalle ricerche siano emersi alcuni temi particolarmente significativi, i risultati prodotti sono però inconsistenti, soprattutto a causa della variabilità che caratterizza il disegno della ricerca (Unger, 2002). Accade così che alcuni fattori che sono considerati come positivi in alcuni studi, diventano nodi critici in altri (Nietupski et al., 1996). A ciò si aggiunge una discrepanza tra la disponibilità mostrata quando i datori di lavoro dichiarano di voler assumere i dipendenti con disabilità e la riluttanza che subentra quando devono includerli all'interno della propria forza lavoro (in particolare rispetto alle patologie mentali). (Hernandez et al., 2000; Copeland, 2007; Bruyere et al., 2003).

Questo articolo propone una revisione della letteratura internazionale che ha indagato gli atteggiamenti dei datori di lavoro rispetto all'assunzione dei dipendenti con disabilità con l'obiettivo di identificare i fattori che possono influenzare le loro decisioni.

## 2. Metodo

### 2.1. Ricerca

Il processo di identificazione degli studi degli atteggiamenti dei datori di lavoro verso l'assunzione dei lavoratori con disabilità è iniziato con una ricerca all'interno dei diversi database (come *Eric* e *PsychLit*) degli articoli pubblicati tra l'anno 2000 e il 2014. Per tale selezione sono state inserite alcune parole chiave, nello specifico: "atteggiamenti dei datori di lavoro", "dipendenti con disabilità" combinate con i termini "processo d'assunzione", "accomodamento ragionevole" e "supported employment". Successivamente sono stati esclusi tutti i duplicati e

gli articoli irrilevanti ai fini della review e sono state aggiunte, invece, altre ricerche rilevanti. La selezione finale ha seguito i seguenti criteri: articoli pubblicati in inglese, ed in una rivista che adotta una procedura di referaggio basata sulla peer-review, studi che contenessero ricerca qualitative o quantitative e con un focus centrato sui fattori che possono condizionare la scelta di assumere un dipendente con disabilità.

## *2.2. Analisi*

La varietà dei disegni di ricerca e dei metodi utilizzati nelle ricerche selezionate ha condotto a scegliere un approccio di analisi basato sulla Grounded Theory che consente una sistematica generazione di teoria partendo dai dati esistenti, ed aiuta a costruire una fotografia globale della ricerca empirica che si è focalizzata sull'argomento (Corbin & Strauss, 2008). I risultati dell'analisi intendono descrivere un set di fattori che possono influenzare gli atteggiamenti dei datori di lavoro e, di conseguenza, la loro decisione di reclutare un dipendente disabile per la propria organizzazione. Per ciascuno dei 53 articoli revisionati sono state estratte informazioni rispetto: alle caratteristiche dei partecipanti, al numero di persone coinvolte, alla metodologia utilizzata nella ricerca ed ai principali risultati. Sulla base dei dati raccolti, due codificatori hanno categorizzato i risultati in categorie che riassumono i fattori che condizionano gli atteggiamenti dei datori di lavoro. L'analisi è stata condivisa ed integrata e gli elementi di disaccordo sono stati discussi. Al termine di questo lavoro sono emerse otto categorie, che sono descritte di seguito.

## *2.3. Tipologie di disegno di ricerca*

La qualità delle ricerche è difficilmente valutabile, ed è complicata anche la loro comparazione a causa delle differenze nei disegni di ricerche, negli strumenti utilizzati e nelle variabili testate. La maggior parte delle indagini è stata condotta mediante metodologie quantitative (39) per misurare gli atteggiamenti dei datori di lavoro rispetto alla presenza di persone con disabilità. In questi casi, gli strumenti utilizzati sono stati i questionari e le indagini telefoniche e via e-mail. Unger (2002) sostiene che l'intervista mediante il telefono ottenga un maggior riscontro rispetto a quelle via web. Dei 53 studi selezionati, solo 9 sono studi qualitativi realizzati mediante focus groups ed interviste con supervisor o responsabili delle risorse umane, con l'obiettivo di identificare i fattori che possono aiutare (o al contrario inibire) l'esperienza lavorativa per le persone con disabilità. Per fare ciò i ricercatori hanno investigato le percezioni dei datori di lavoro attraverso varie combinazioni di fattori (Blank, 1998; McFarlin et al., 1991) così categorizzabili: caratteristiche dei datori di lavoro (età, genere, livello di istruzione, qualifica professionale e precedenti esperienze con la disabilità); caratteristiche dei lavoratori (tipo e gravità della patologia, genere, livello di istruzione e qualifica professionale) e caratteristiche organizzative (come tipologia di industria e numero di dipendenti). In generale emerge la poca comparabilità tra le ricerche rispetto alle variabili che sono prese in considerazione. Per esempio, mentre alcune di queste si focalizzano su una specifica disabilità, altre fanno riferimento alla disabilità in generale. Inoltre, la maggior parte delle indagini coinvolge datori di lavoro responsabili dell'assunzione (o della supervisione) dei dipendenti con disabilità, ma che non necessariamente erano parte di un percorso di assunzione al momento della ricerca (Unger, 2002).

### 3. Risultati

La sezione della revisione della letteratura mette in luce le difficoltà che i lavoratori con disabilità incontrano nella ricerca di un'occupazione a causa dell'atteggiamento dei datori di lavoro. Dall'analisi emergono otto temi chiave che contribuiscono a determinare tale atteggiamento: caratteristiche personali dei datori di lavoro; la loro percezione rispetto alla normativa che disciplina l'assunzione dei dipendenti con disabilità; le barriere e le preoccupazioni in materia di assunzione; le caratteristiche dell'organizzazione; le percezioni rispetto ai dipendenti con disabilità fisica; quelle relative alla disabilità mentale e infine a quella acquisita. Per ogni categoria sono descritti i metodi di indagine usati, e sintetizzati i principali risultati.

#### 3.1. Caratteristiche personali dei datori di lavoro

Una prima serie di studi concentra l'attenzione sulle caratteristiche personali dei datori di lavoro. Shaw e colleghi (2012), mediante un apposito strumento denominato Chi-Squared, esaminano l'interazione tra disabilità, età, genere dei datori di lavoro e la percentuale di discriminazione di cui i lavoratori sono vittima. Gilbride e colleghi (2003), invece, attraverso l'approccio qualitativo della *Grounded Theory*, conducono *focus groups* ed interviste con datori di lavoro che hanno assunto dipendenti con disabilità, con l'obiettivo di determinare le caratteristiche degli imprenditori maggiormente disponibili. Gli autori trovano 13 elementi, che possono essere sintetizzati in 3 grandi categorie: questioni culturali, caratteristiche del posto di lavoro ed esperienze precedenti. L'indagine quantitativa condotta da Amir e colleghi (2010), a sua volta, punta l'attenzione sulle differenze di genere, e sottolinea che le donne risultano essere più disponibili ad assumere i lavoratori a cui è stato diagnosticato un cancro, e ad offrire loro supporto. Tale ipotesi, però, non trova conferma in altre indagini e, soprattutto, sarebbe necessario capire se la presenza di una patologia diversa possa condizionare poi anche l'atteggiamento. Infine, l'ultimo elemento delle caratteristiche personali che le indagini hanno analizzato sono le esperienze precedenti dei datori di lavoro, indagate da Morgan e Alexander (2005). Questi autori sostengono che coloro che hanno già assunto forza lavoro con disabilità sono maggiormente disponibili rispetto a coloro che sono inesperti.

#### 3.2. Percezioni circa la normativa in merito all'assunzione dei dipendenti con disabilità

Una seconda serie di ricerche si concentra sulle percezioni dei datori di lavoro rispetto alle normative che disciplinano l'assunzione dei dipendenti con disabilità, ai servizi offerti, e agli effetti che possono avere all'interno delle organizzazioni.

Clayton e colleghi (2012) presentano una sistematica revisione degli effetti degli interventi governativi sulle pratiche messe in atto durante l'assunzione in Canada, Danimarca, Norvegia, Svezia e Regno Unito, ma concludono che sono ancora troppo pochi gli studi che affrontano tale tematica. Seabury e colleghi (2011) si concentrano, invece, sull'impatto dei servizi sulle possibilità di ritornare al lavoro in seguito ad un evento invalidante, in California, nell'arco temporale di due anni. In particolare, gli autori notano che la percentuale di dipendenti

rientrati al lavoro è aumentata nel corso del tempo, ma non sono in grado di stabilire quale sia l'incidenza diretta delle politiche. Roberts e colleghi (2004) poi, mediante un'intervista telefonica, e 38 studi di caso, esplorano come i datori di lavoro e i referenti dei servizi fanno fronte alle disposizioni normative. Un lavoro simile è condotto da Murray (2014) che analizza le procedure diffuse in Ontario per valutare in che modo guidano gli atteggiamenti dei datori di lavoro. Inoltre, attraverso una serie di interviste ai datori di lavoro stessi, verifica la conoscenza della normativa e la sua applicazione all'interno del settore privato. Dalla sua analisi risultano alcuni nodi chiave: la percezione negativa della legge, il riconoscimento delle persone disabili come "minoranza", la centralità del ruolo ricoperto dai responsabili delle risorse umane, il ventaglio di connotazioni differenti che il termine disabilità assume ed il grande impatto che le spese relative agli accomodamenti possono avere all'interno delle organizzazioni.

Anche Michailakis (2000) analizza le possibili ripercussioni negative della normativa ed evidenzia le discriminazioni, causate dagli stereotipi, che i lavoratori possono subire sia in fase di valutazione che quando si tratta di ottenere possibili avanzamenti di carriera. Inoltre, prosegue l'autore, la normativa rende la disabilità una questione individuale e, di conseguenza, anche le soluzioni diventano personalizzate. Woodhams e colleghi (2007), invece, attraverso un disegno di ricerca longitudinale, investigano le pratiche dei responsabili delle risorse umane e come queste possono incoraggiare l'esperienza lavorativa delle persone con disabilità. Gli studi convergono attorno all'ipotesi che le "discriminazioni positive", ovvero le misure centrate sugli accomodamenti, possono avere un ruolo rilevante nel favorire l'esperienza lavorativa dei dipendenti disabili. Questo dato emerge in modo significativo anche dal lavoro di Bruyere e colleghi (2004) che confrontano l'esperienza dei responsabili delle risorse umane inglesi ed americani. Gli intervistati rispondono che l'aspetto determinante è la richiesta di realizzare degli accomodamenti richiesti dai lavoratori stessi. Sempre a proposito degli accomodamenti, infine, Solovieva e colleghi (2011) evidenziano che le tipologie maggiormente utilizzate sono l'acquisto di equipaggiamenti e cambiamenti nei compiti lavorativi e le persone coinvolte stimano che i benefici diretti dovuti a queste modifiche superino i 1000 dollari.

### 3.3. Reazioni emotive dei datori di lavoro

Una serie di indagini esamina le reazioni emotive dei datori di lavoro che sono legate al loro grado di soddisfazione rispetto all'esperienza. Coperland (2010), per esempio, utilizzando il questionario denominato *The Affective Reactions subscale*, offre un contributo al filone di studi che intende misurare gli atteggiamenti dei datori di lavoro. Egli, attraverso l'analisi fattoriale, determina la relazione tra i fattori che influenzano le reazioni affettive e la conoscenza della normativa, la percezione circa la ragionevolezza dell'accomodamento e la valutazione dell'esperienza di lavorare con persone con disabilità. I risultati mostrano reazioni affettive e cognitive negative nei confronti dei lavoratori, ma anche atteggiamenti positivi verso la possibilità di introdurre degli accomodamenti e la volontà di garantire la parità di trattamento tra tutti i lavoratori nell'organizzazione.

Questi risultati trovano conferma anche nello studio di Smith (2004); secondo lui le reazioni sono un elemento determinante e sembrano essere maggiormente negative rispetto a quelle nei confronti dei dipendenti normodotati. Gli elementi di criticità caratterizzano anche i focus groups condotti da Hernandez e colleghi (2008) con 21 managers provenienti da tre differenti settori di attività (sa-

nità, ospitalità e vendita al dettaglio) e analizzati mediante il metodo dell'analisi del contenuto. I risultati infatti sottolineano quattro temi principali: l'importanza dei servizi che supportano le aziende nella gestione dei percorsi di assunzione, la persistenza dei pregiudizi nei confronti dei dipendenti, la carenza di opportunità di promozione ed i costi associati con la loro presenza in azienda. D'altra parte, però, oltre ai fattori più critici, altri studi evidenziano anche le reazioni positive nei datori di lavoro. Per esempio, Hartnett e colleghi (2011) indagano le percezioni dei benefici degli accomodamenti utilizzando i dati provenienti da un'analisi condotta dal Job Network Accommodation, un servizio del Dipartimento del Lavoro americano. I principali vantaggi emersi riguardano la capacità di trattenere in azienda dipendenti qualificati, la maggiore redditività aziendale e la possibilità di ridurre i costi legati all'assunzione, e alla formazione, del nuovo dipendente. Inoltre, grazie all'introduzione di accomodamenti è possibile migliorare il clima ed il morale dei dipendenti. Un lavoro simile è realizzato da Solovieva e colleghi (2011) che, però, si rivolgono a 194 datori di lavoro che preferiscono non usufruire dei servizi offerti dal Job Network Accommodation, mediante un sondaggio on line che rileva le loro opinioni in merito all'introduzione di accomodamenti per accogliere un dipendente disabile reale (o potenziale). Sempre facendo ricorso ad un'indagine telematica, Houtenville e Kalargyrou (2012), notano che una maggiore conoscenza del candidato con disabilità dovrebbe migliorare le loro prospettive di assunzione, tanto più che questi lavoratori possono costituire un team leale e affidabile. La competitività è un elemento che emerge anche dallo studio qualitativo di Kalargyrou (2014) che raccoglie i dati forniti da due leader che, nelle loro organizzazioni, si occupano di individuare le strategie migliori per includere le persone con disabilità.

### 3.4. Ostacoli e preoccupazioni dei datori di lavoro

Un consistente numero di indagini si focalizza sulle preoccupazioni dei datori di lavoro che condizionano poi i loro atteggiamenti. Hemenway e colleghi (2003), per esempio, utilizzando un apposito strumento definito *Survey of Employer Attitudes Toward Hiring Individuals with Disabilities* individuano gli ostacoli al reclutamento e all'assunzione dei dipendenti e le risorse necessarie per superarli. I questionari predisposti da Sirvastava e Chamberlain (2005), invece, analizzano i fattori che rendono difficile la ricerca del lavoro, oppure la permanenza nell'organizzazione, per i dipendenti con disabilità. Lo stesso strumento è utilizzato anche da Mansour (2009) e Houtenville e Kalargyrou (2012) che centrano la loro ricerca sulle preoccupazioni dei datori di lavoro durante il percorso di assunzione. Questo particolare momento è indagato anche attraverso l'approccio qualitativo; Frazer, (2011), per esempio, realizza tre *focus groups* con i responsabili delle risorse umane di aziende di piccole e grandi dimensioni nella zona di Seattle. I vari studi mostrano la presenza di preoccupazioni differenti a seconda della tipologia di organizzazione, ma tutti i referenti sono convinti che i dipendenti con disabilità siano meno qualificati rispetto ai colleghi normodotati (Kaye et al., 2011).

Una seconda problematica è legata invece ai costi degli accomodamenti previsti dalle normative, anche se, talvolta, i datori di lavoro non sono in grado di stimare il loro importo e, di conseguenza, affidano la loro valutazione ad un pregiudizio più che ad un dato reale. Un terzo elemento critico, poi, è l'efficienza dei rapporti con i responsabili dei servizi riabilitativi che supportano i dipendenti con disabilità. Infine, l'ultimo aspetto problematico riguarda la difficoltà che i datori di lavoro dichiarano di avere quando devono valutare questi dipendenti.



Questi risultati sono confermati anche dalla revisione della letteratura presentata da Dovidio e colleghi (2011) dalla quale emerge anche che molte di queste preoccupazioni derivano dalla mancanza di formazione negli imprenditori, e dalla presenza di miti e pregiudizi, più che da esperienze reali (Dovidio et al., 2011).

### 3.5. Caratteristiche dell'organizzazione

Oltre agli aspetti legati ai datori di lavoro, altri studi pongono invece l'accento sulle caratteristiche dell'organizzazione e sulle procedure di reclutamento dei candidati. Un primo indirizzo di indagine prende in considerazione la cultura organizzativa. Shur e colleghi (2005) analizzano la spinosa questione delle disparità economiche e sociali che le persone con disabilità vivono negli Stati Uniti. In particolare gli autori si pongono le seguenti domande: "Quale è il ruolo della cultura organizzativa nell'esperienza lavorativa dei dipendenti disabili? E come è possibile sviluppare culture a sostegno di tutti i lavoratori e dell'organizzazione stessa?" La ricerca conclude che la cultura aziendale può creare barriere attitudinali, comportamentali e fisiche per i candidati con disabilità. È proprio per questo, sostengono gli autori, è necessario intervenire affinché queste persone possano essere accettate ed integrate nel mondo del lavoro. In questo modo, infatti, la cultura e gli atteggiamenti sociali possono cambiare e favorire quindi l'esperienza di questi lavoratori.

Un secondo filone di indagine, invece, pone l'attenzione sulle pratiche che l'azienda utilizza per il reclutamento dei candidati. Lo studio quantitativo Fraser e colleghi (2011) e quello di Lodato (2008), utilizzano un approccio quantitativo basato sulla regressione multipla, mentre Houtenville & Kalargyrou (2012) e Davidson (2011), indagano la tematica mediante una procedura qualitativa. Dalle diverse indagini risulta che i canali maggiormente utilizzati per la selezione sono internet e gli annunci posti sui giornali. Rispetto alla valutazione dei candidati, invece, le aziende più grandi utilizzano i test attitudinali, mentre le piccole organizzazioni si affidano all'intuizione del selezionatore e lamentano una maggior difficoltà nella valutazione.

Un nodo particolarmente critico, dentro questa serie di studi, è rappresentato dal supporto che può essere offerto da parte dei servizi specialistici nella fase di selezione. Wiggett-Barnard e Swartz (2012) coinvolgono 348 responsabili delle risorse umane di aziende del Sud Africa, con l'obiettivo di comprendere quali forme di assistenza possono essere offerte loro. Gli autori spiegano che coloro che hanno assunto un dipendente in passato, sembrano essere più disponibili ad accogliere nuovi lavoratori. Inoltre, i fattori più importanti che possono aiutare la scelta sono la quantità di informazioni conosciute rispetto agli accomodamenti (in particolare rispetto ai costi e alle modifiche da introdurre nell'ambiente) e le percezioni circa la produttività e l'impatto della disabilità sulle prestazioni lavorative. In merito alle politiche che possono incoraggiare nuove assunzioni, invece, gli intervistati sottolineano l'importanza degli incentivi offerti alle organizzazioni, l'utilità di avere orari di lavoro flessibili e la formazione volta a sensibilizzare rispetto ai temi relativi alla disabilità (Houtenville & Kalargyrou, 2012; Canduela et al., 2012). Hackett (2011), a sua volta, realizza un'indagine telematica con i membri di una coalizione americana denominata *Disability Management Employer Coalition* ed elabora i dati facendo ricorso all'analisi statistica e alla regressione multipla. L'autore descrive una relazione positiva tra le pratiche attivate per mantenere i dipendenti all'interno dell'azienda ed i risultati raggiunti, ma non evidenzia una correlazione diretta anche con l'assunzione dei lavoratori con disabilità.

### 3.6. Dipendenti con una disabilità fisica

Oltre agli aspetti legati alle caratteristiche dei datori di lavoro e quelle che fanno riferimento all'organizzazione, una terza serie di fattori è invece legata ai lavoratori con disabilità. Numerose ricerche, infatti, prendono in considerazione gli atteggiamenti dei datori di lavoro nei confronti di una specifica patologia. Wolfe e colleghi (2002), per esempio, riportano i risultati di nove interviste con datori di lavoro che hanno assunto un dipendente con disabilità visiva e descrivono come sia possibile favorire un'esperienza positiva per questa tipologia di dipendenti. Amir e colleghi (2010), a loro volta, esplorano gli atteggiamenti dei manager inglesi nei confronti dei dipendenti a cui è diagnosticato un cancro, attraverso la somministrazione di un questionario on line. I risultati mostrano che gli atteggiamenti sono generalmente positivi ed i datori di lavoro sono disponibili a sostenere gli sforzi dei dipendenti per poter tornare al lavoro. Nonostante questo, però, tendono a nutrire atteggiamenti negativi per quanto riguarda le capacità di impegnarsi in attività lavorative e di soddisfare le richieste dell'ambiente lavorativo.

Bevins (2003) indaga l'opinione dei manager che si occupano di selezione del personale e nota come essi preferiscano assumere dipendenti con disabilità fisica piuttosto che coloro che presentano altre disabilità. A tal proposito Wilson (2006) aggiunge che questa tipologia di lavoratori vive un'esperienza più positiva quando dichiara le proprie difficoltà. Lo studio qualitativo condotto da Fornes (2013) identifica invece i fattori che possono condizionare la loro inclusione nel mondo del lavoro. I risultati evidenziano alcuni nodi critici come la mancanza di infrastrutture adeguate, la carenza di supporto da parte dei familiari e la necessità di maggior formazione per i datori di lavoro. Anche Chan e colleghi (2010) si concentrano sui fattori occupazionali che influenzano la domanda di lavoro rispetto a questa particolare forma di disabilità attraverso un'intervista realizzata con 132 manager delle risorse umane. I risultati, analizzati mediante un'analisi statistica, mostrano che i referenti dell'organizzazione non sono molto entusiasti della produttività e dell'affidabilità dei loro dipendenti.

Una ricerca simile è condotta da Morgan and Alexander (2005) che confrontano l'esperienza di un gruppo di datori di lavoro che ha assunto un dipendente con disabilità con quella di coloro che non hanno questa esperienza. I primi dichiarano spesso di avere esperienze positive e di essere disponibili ad assumere nuovamente. In particolare riconoscono vantaggi legati al contributo positivo che questi dipendenti sono in grado di offrire e all'importanza di avere una forza lavoro diversificata. Allo stesso tempo, però, questo gruppo evidenzia maggiori preoccupazioni rispetto ai datori di lavoro inesperti e la criticità maggiormente citata è relativa alle questioni legate alla sicurezza dell'ambiente di lavoro. Kulkarni e Valk (2010), infine, analizzano come i dipendenti con disabilità fisiche, ed i loro responsabili delle risorse umane, percepiscono le pratiche volte a favorire l'integrazione dei dipendenti all'interno delle organizzazioni. I risultati mostrano che i lavoratori vorrebbero chiedere maggiore aiuto, ma spesso sono intimoriti e, allo stesso tempo, i datori di lavoro non offrono ulteriori sostegni per il timore che vengano considerati come elementi stigmatizzanti. Entrambi i gruppi intervistati sottolineano l'importanza di garantire un trattamento equo a tutto il personale presente in azienda.



### 3.7. Lavoratori con disabilità intellettiva e mentale

I lavoratori che incontrano maggiori difficoltà a trovare, e mantenere, un'occupazione sono quelli a cui è diagnosticata una patologia intellettiva (Schultz, 2011; Stuart, 2006; Pearson et al., 2003). Una possibile spiegazione per questo fenomeno è la scarsa conoscenza e comprensione delle politiche relative agli accomodamenti che possono aiutare una loro piena partecipazione alle opportunità lavorative (MacDonald-Wilson et al., 2011). Inoltre, la presenza di questa tipologia di lavoratori può creare più difficoltà rispetto alle questioni finanziarie ed ai rapporti con le amministrazioni pubbliche. Tali dati sono confermati anche dalla revisione della letteratura condotta da Brohan e colleghi (2012) evidenziano l'importanza dei comportamenti e delle credenze delle persone con disabilità e dei fattori che influenzano le credenze dei datori di lavoro nei confronti di questi candidati. Biggs (2010) conduce uno studio utilizzando un approccio misto (qualitativo e quantitativo) con l'obiettivo di indagare gli atteggiamenti dei datori di lavoro e delle agenzie per l'impiego che possono offrire brevi contratti alle persone con disabilità mentale. Egli intervista 10 referenti delle agenzie e 10 datori di lavoro ed i dati sono utilizzati poi per un follow-up con 200 aziende nella zona del Gloucestershire. I risultati, confermati anche dall'indagine di Stuart (2007) rimarcano che sono ancora poche le aziende in grado di esplicitare le politiche messe in atto per includere la forza lavoro disabile e continua ad essere elevato il numero dei datori di lavoro che esprimono pregiudizi e preferiscono escludere i lavoratori con una disabilità intellettiva o mentale. Russel (2006) indaga la volontà di introdurre degli accomodamenti per supportare l'attività lavorativa di questi dipendenti e denuncia la carenza di informazioni adeguate circa le forme di sostegno possibili. Sulle conoscenze rispetto alla disabilità mentale si concentra anche l'indagine di Little (2011) che realizza 550 interviste telefoniche con datori di lavoro in due momenti, nel 2006 e nel 2009. In entrambi gli anni, meno di un terzo delle aziende conferma di avere politiche relative allo stress e alla malattia mentale. Inoltre, la percentuale di coloro che, a parole, offrono la disponibilità ad introdurre degli accomodamenti passa dal 68% all' 87%.

Altri autori, come Brohan e colleghi (2010) investigano, sempre facendo ricorso ad un'intervista telefonica, in che modo i datori di lavoro che assumono dipendenti con disabilità mentale o intellettiva differiscono da coloro che non hanno esperienza, in termini di conoscenza, atteggiamenti e preoccupazioni. L'analisi evidenzia che chi ha già un bagaglio precedente, possiede anche più informazioni in merito alla normativa e introduce una politica specifica per supportare questi lavoratori. D'altra parte, però, non sembrano esserci differenze rispetto agli atteggiamenti ed entrambi i gruppi di intervistati rimarcano il grande bisogno di sostegno di cui necessitano per attivare queste esperienze.

Un ultimo filone di indagine focalizza l'attenzione, invece, su alcune tipologie specifiche di lavoratori. Jacoby e colleghi (2005), per esempio, realizzano un'indagine on line che coinvolge le aziende di 14 regioni economiche del regno unito con l'obiettivo di conoscere gli atteggiamenti dei datori di lavoro rispetto ai loro dipendenti affetti da epilessia. I dati mostrano che il 60% del campione sostiene di non avere una posizione disponibile per questa tipologia di lavoratori, nonostante abbia riconosciuto la possibilità di introdurre degli accomodamenti come la condivisione del lavoro, la ri-assegnazione temporanea dei compiti e la flessibilità dell'orario. Anche Cooper (1995) esamina, mediante delle interviste rivolte ai datori di lavoro, le possibili difficoltà incontrate dai dipendenti con epilessia. Dall'analisi emerge che questa tipologia di disabilità è difficile da inquadrare e, spesso, i referenti delle organizzazioni si trovano in difficoltà a monito-

rare i metodi di reclutamento che attuano. Lysaght e colleghi (2012) conduce una revisione della letteratura rispetto ai concetti di disabilità, lavoro, management e inclusione e affrontano la questione dello scarso coinvolgimento dei lavoratori con disabilità intellettiva nel libero mercato del lavoro. Essi sostengono che i cambiamenti nell'ambiente lavorativo necessari richiedono un maggior investimento a livello di politiche governative, pratiche all'interno del luogo di lavoro e preparazione dei lavoratori. Inoltre, lo studio realizzato da Luecking (2012) suggerisce che le connessioni tra i referenti dei servizi che supportano i lavoratori ed i responsabili delle organizzazioni rimangono spesso superficiali e aleatorie (Luecking, 2012; Fraser et al., 2011).

Un'altra forma di disabilità indagata da Contardi e colleghi (2010) è la sindrome di Down perchè, sottolineano gli autori, la presenza di atteggiamenti negativi può creare ostacoli all'integrazione sociale e influenzare la qualità della vita di queste persone. Per la loro inchiesta approfondiscono aspetti come l'inclusione professionale e la volontà dei datori di lavoro di interagire con queste persone, scoprendo che molti adulti mantengono atteggiamenti negativi nei loro confronti.

### *3.8. Lavoratori con una disabilità acquisita*

Infine, un focus specifico all'interno delle caratteristiche dei lavoratori prende in considerazione le persone che presentano una disabilità acquisita; questo filone di studi è particolarmente delicato per via delle differenze significative tra le diverse patologie (Reynolds et al., 2001). Sirvastava e Chamberlain (2005) utilizzano dei questionari per indagare i fattori che rendono difficile la presenza dei lavoratori disabili oppure che li possono condurre a perdere il loro lavoro in seguito ad un evento invalidante. Bogart e colleghi (2012), invece, confrontano l'esperienza di coloro che soffrono di una paresi facciale congenita e acquisita e mostrano che questi ultimi sono maggiormente in grado di far ricorso a delle strategie compensative e utilizzano diversi canali espressivi.

Coole e colleghi (2013), infine, intendono identificare i fattori che conducono al successo lavorativo per le persone che tornano ad avere un'occupazione in seguito ad un ictus. Dalla loro indagine emerge l'importanza di alcuni elementi: le caratteristiche personali del lavoratore, le esperienze precedenti, il ruolo degli assistenti sanitari e la qualità della comunicazione tra datori di lavoro e dipendenti. Le persone coinvolte nello studio puntano l'attenzione ai problemi emotivi e pratici che si devono affrontare per garantire a questi dipendenti un'occupazione. In molti casi mancano informazioni accurate, inoltre hanno un peso significativo la qualità delle reti di sostegno e consulenza, ed il supporto che possono offrire i medici. Stergiou-Kita e colleghi (2014), infine, attraverso un'intervista telefonica a 12 rappresentanti dei datori di lavoro, investigano l'esperienza di coloro che tornano al lavoro dopo l'insorgenza di un episodio invalidante e si focalizzano sugli accomodamenti che, all'interno del luogo lavorativo, possono facilitare la permanenza nel gruppo di lavoro.

I materiali raccolti sono analizzati mediante un'analisi tematica con l'obiettivo di identificare e implementare questi accomodamenti. I risultati mostrano l'importanza di cinque aspetti: le credenze dei datori di lavoro circa le possibilità di rientro al lavoro per i dipendenti con disabilità, le credenze circa le tipologie di accomodamenti che possono essere offerte, le conoscenze circa gli elementi essenziali per poterli realizzare, le criticità che si possono incontrare ed il supporto che i datori di lavoro possono offrire.

## Conclusioni

La ricerca che mette l'accento sulle caratteristiche personali dei lavoratori, dei datori di lavoro e delle organizzazioni mostra risultati contrastanti. Più che le caratteristiche personali, sono le esperienze precedenti del selezionatore ad avere un'influenza decisiva negli atteggiamenti verso l'assunzione dei dipendenti con disabilità. Nello specifico, coloro che hanno un ricordo positivo sono maggiormente disponibili verso i nuovi candidati; viceversa, i fallimenti conducono ad una maggiore reticenza, anche senza aver incontrato il potenziale lavoratore. I datori di lavoro condividono la preoccupazione rispetto alla produttività e all'affidabilità del nuovo potenziale lavoratore. Inoltre, per quanto riguarda le caratteristiche organizzative, le imprese più grandi sono più attrezzate ad ospitare i lavoratori disabili. Non ci sono indicazioni precise, invece, circa le differenze legate alla tipologia di attività che si svolge all'interno delle aziende. Rispetto alle modalità di selezione, invece, l'analisi del CV ed il colloquio sono le forme più utilizzate ed è fondamentale nella scelta la quantità di informazioni a disposizione circa l'impatto degli accomodamenti (specialmente relative ai costi e ai cambiamenti da introdurre nell'ambiente). Proprio a proposito delle possibili modifiche da apportare all'organizzazione, gli studi rimarcano la carenza di informazioni a disposizione dei datori di lavoro che, a causa di ciò, si sentono impreparati.

Infine, sembrano esserci significative differenze negli atteggiamenti relativi alle diverse tipologie di disabilità, anche se è complicato confrontare le esperienze, molto diverse tra loro, e condizionate da una serie di fattori che sono difficilmente riconducibili ad un'unica teoria che sia valida per tutti. Partendo da questo presupposto, è comunque possibile fare una serie di considerazioni.

La disabilità intellettiva o mentale sembra essere quella che suscita gli atteggiamenti più negativi, poiché questi lavoratori sono quelli più "difficilmente integrabili" e non sempre le conseguenze delle patologie sono conosciute già durante la fase di selezione. I datori di lavoro, infatti, lamentano una scarsa competenza per valutare questi lavoratori, e ciò condiziona già in partenza le possibilità di costruire esperienze positive. Viceversa, le difficoltà fisiche sembrano essere più facilmente incluse nelle organizzazioni. Un discorso a parte, invece, meritano le forme di "disabilità acquisita", termine che riassume situazioni molto differenti tra loro. In questo caso, sono fondamentali le tipologie di accomodamenti disponibili, perché possono consentire a questi lavoratori di rientrare nel mondo del lavoro. Di certo, però, in ogni situazione, sembra essere importante la mediazione che può essere garantita dai medici e dalle reti di sostegno che si possono attivare attorno ai dipendenti.

## Riferimenti bibliografici

- Amick III, B. C., Habeck, R. V., Hunt, A., Fossel, A. H., Chapin, A., Keller, R. B., & Katz, J. N. (2000). Measuring the impact of organizational behaviors on work disability prevention and management. *Journal of occupational rehabilitation*, 10(1), 21-38.
- Banks B.R., Novak J., Mank, D.M. &Grossi, T. (2007). Disclosure of a psychiatric disability in Supported Employment: An exploratory study. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 11(1), 69-84.
- Bevins, B. C. (2003). Employability of Individuals with Varying Disabilities and Costs of Needed Workplace Accommodations. Available at: <http://dc.etsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1909&context=etd> [ultima consultazione 08/04/2015].
- Biggs, D., et al. (2010). Employer and employment agency attitudes towards employing individuals with mental health needs. *Journal of mental health* 19.6: 505-516.

- Blank, P. D., & Braddock, D. L. (1998). The Americans with Disabilities Act and the emerging workforce: Employment of people with mental retardation. [Materiali]. AAMR.
- Bogart, K. R., Tickle-Degnen, L., & Ambady, N. (2012). Compensatory expressive behavior for facial paralysis: adaptation to congenital or acquired disability. *Rehabilitation psychology, 57*(1), 43.
- Brohan, E., Henderson, C., Wheat, K., Malcolm, E., Clement, S., Barley, E. A., & Thornicroft, G. (2012). Systematic review of beliefs, behaviours and influencing factors associated with disclosure of a mental health problem in the workplace. *BMC psychiatry, 12*(1), 11.
- Bruyere, S.M., William A. E., & Sara, A. V. (2006). The impact of business size on employer ADA response. *Rehabilitation Counseling Bulletin 49.4*, 194-206.
- Canduela, J., Dutton, M., Johnson, S., Lindsay, C., McQuaid, R. W., & Raeside, R. (2012). Ageing, skills and participation in work-related training in Britain: assessing the position of older workers. *Work, Employment & Society, 26*(1), 42-60.
- Chi, C. G. Q., & Qu, H. (2004). Integrating persons with disabilities into the work force: a study on employment of people with disabilities in foodservice industry. *International journal of hospitality & tourism administration, 4*(4), 59-83.
- Clayton, S., Barr, B., Nylen, L., Burström, B., Thielen, K., Diderichsen, F., & Whitehead, M. (2012). Effectiveness of return-to-work interventions for disabled people: a systematic review of government initiatives focused on changing the behaviour of employers. *The European Journal of Public Health, 22*(3), 434-439.
- Contardi, A., Pasqua, P., & Razzano, A. (Eds.). (2012). Un giorno dopo l'altro: bambini e adulti con la sindrome di Down. Guaraldi. Reperibile in: <http://aipd.it/un-giorno-dopo-laltro-bambini-e-adulti-con-la-sindrome-di-down/> [ultima consultazione 08/04/2015].
- Coole, K., & Vaughan, F. L. (2005). The feasibility of using cognitive behaviour therapy for depression associated with Parkinson's disease: *A literature review. Parkinsonism & related disorders, 11*(5), 269-276.
- Copeland, J., Chan, F., Bezyak, J., & Fraser, R. T. (2010). Assessing cognitive and affective reactions of employers toward people with disabilities in the workplace. *Journal of occupational rehabilitation, 20*(4), 427-434.
- 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*.
- Corbin, J.M., Strauss, A.C. (2008). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Newbury Park, CA: Sage.
- Davidson, J. (2011). A Qualitative Study Exploring Employers' Recruitment Behaviour and Decisions: Small and Medium Enterprises (Vol. 754). Department for Work and Pensions. Available at: [https://pure.york.ac.uk/portal/en/publications/a-qualitative-study-exploring-employers-recruitment-behaviour-and-decisions\(0d093840-df5f-497b-922f-556fdb41e109\).html](https://pure.york.ac.uk/portal/en/publications/a-qualitative-study-exploring-employers-recruitment-behaviour-and-decisions(0d093840-df5f-497b-922f-556fdb41e109).html) [ultima consultazione 08/04/2015].
- Fornes, S. L. (2013). Integrating individuals with developmental disabilities into the open labor market.
- Fraser, R. T., Johnson, K., Hebert, J., Ajzen, I., Copeland, J., Brown, P., & Chan, F. (2010). Understanding employers' hiring intentions in relation to qualified workers with disabilities: Preliminary findings. *Journal of Occupational Rehabilitation, 20*(4), 420-426.
- Gilbride, D., Stensrud, R., Vandergoot, D., & Golden, K. (2003). Identification of the characteristics of work environments and employers open to hiring and accommodating people with disabilities. *Rehabilitation Counseling Bulletin, 46*(3), 130-137.
- Hartnett, H. P., Stuart, H., Thurman, H., Loy, B., & Batiste, L. C. (2011). Employers' perceptions of the benefits of workplace accommodations: Reasons to hire, retain and promote people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation, 34*(1).
- Hemenway, D., King, F. J., Rohani, F., Word, J., & Brennan, M. (2003). A Study of Employer Attitudes Toward Hiring Individuals with Disabilities. Available at: [http://www.cala.fsu.edu/files/employer\\_attitudes.pdf](http://www.cala.fsu.edu/files/employer_attitudes.pdf) [ultima consultazione 08/04/2015].
- Hernandez, B., Keys, C., & Balcazar, F. (2000). Employer attitudes toward workers with disabilities and their ADA employment rights: A literature review. *Journal of rehabilitation, 66*(4), 4.
- Houtenville, A., & Valentini K. (2012). People with Disabilities Employers' Perspectives on

- Recruitment Practices, Strategies, and Challenges in Leisure and Hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly* 53.1 (2012): 40-52.
- Ju, S., Roberts, E., & Zhang, D. (2013). Employer attitudes toward workers with disabilities: A review of research in the past decade. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 38(2), 113-123.
- Kalargyrou, V. (2014). Gaining a competitive advantage with disability inclusion initiatives. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(2), 120-145.
- Kaye, H. S., Jans, L. H., & Jones, E. C. (2011). Why don't employers hire and retain workers with disabilities?. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(4), 526-536.
- Kulkarni, M., & Valk, R. (2010). Don't ask, don't tell: Two views on human resource practices for people with disabilities. *IIMB Management Review*, 22(4), 137-146.
- Lodato, M.A. (2008). Going with your gut: an investigation of why managers prefer intuitive employee selection, *PhD Dissertation Abstracts International*.
- Maja, P., Mann, W., Sing, D., Steyn, A., & Naidoo, P. (2011). Employing people with disabilities in South Africa. *South African Journal of Occupational Therapy*—Volume, 41(1).
- Mansour, M. (2009). Employers' attitudes and concerns about the employment of disabled people. *International Review of Business Research Papers*, 5(4), 209-218.
- Michailakis, D. (2000). Ability, inability, disability, and antidiscrimination law. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 2(2), 32-62.
- Morgan, R. L., & Alexander, M. (2005). The Employer's Perception: Employment of Individuals with Disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 23(1), 39.
- Murray, M. (Ed.). (2014). *Critical health psychology*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Nice, K. (2008). Changing perceptions about sickness and work: judging capacity for work and locating responsibility for rehabilitation. *Social and Public Policy Review*. Available at: <http://php.york.ac.uk/inst/spru/pubs/899/> [ultima consultazione 08/04/2015].
- Nietupski, J., Hamre-Nietupski, S., VanderHart, N. S., & Fishback, K. (1996). Employer perceptions of the benefits and concerns of supported employment. *Education and Training in Mental Retardation and Developmental Disabilities*, 310-323.
- Nota, L., Santilli, S., Ginevra, M. C., & Soresi, S. (2013). Employer Attitudes Towards the Work Inclusion of People With Disability. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*.
- Pearson, V., Ip, F., Hui, H., Yip, N., Ho, K.K., & Lo, E. (2003). To tell or not to tell; Disability disclosure and job application outcomes. *Journal of Rehabilitation*, 69(4), 35-38.
- Reynolds, A. J., Temple, J. A., Robertson, D. L., & Mann, E. A. (2001). Long-term effects of an early childhood intervention on educational achievement and juvenile arrest: A 15-year follow-up of low-income children in public schools. *Jama*, 285(18), 2339-2346.
- Roberts, S., Heaver, C., Hill, K., Rennison, J., Stafford, B., Howat, N., & Kelly, G. (2004). Disability in the workplace: employers' and service providers' responses to the DDA in 2003 and preparation for 2004 changes. ©Crown copyright for the Department for Work and Pensions. Available at: [https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/bitstream/2134/2676/4/DWP202Main\\_1.pdf](https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/bitstream/2134/2676/4/DWP202Main_1.pdf) [ultima consultazione 08/04/2015].
- Russell, D. (2006). Employer willingness to consider workplace adjustments for people with mental health problems. *Journal of Occupational Psychology, Employment and Disability*, 8(2), 211-228.
- Schultz, I. Z., Duplassie, D., Hanson, D. B., & Winter, A. (2011). Systemic barriers and facilitators to job accommodations in mental health: experts' consensus. In *Work accommodation and retention in mental health* (pp. 353-372). New York: Springer.
- Seabury, S. A., Reville, R. T., Williamson, S., McLaren, C. F., Gailey, A., Wilke, E., & Neuhauser, F. W. (2011). *Workers' Compensation Reform and Return to Work: The California Experience*. Santa Monica, CA: RAND.
- Sirvastava, S., & Chamberlain, A. (2005). Factors determining job retention and return to work for disabled employees: A questionnaire study of opinions of disabled people's organizations in the UK. *Journal of rehabilitation medicine*, 37(1), 17-22.
- Smith, K., Kaye, J. et al. (2004). Employer satisfaction with employees with a disability: Comparisons with other employees. *Journal of vocational rehabilitation*, 21(2), 61-69.
- Smith, T. (2002). Diversity and disability: exploring the experiences of vision impaired people in the workplace. *Equal Opportunities International*, 21(8), 59-72.



- Stanley, N., Ridley, J., Manthorpe, J., Harris, J. & Hurst, A. (2007). *Disclosing disability: Disabled students and practitioners in social work, nursing and teaching. A research study to inform the Disability Rights Commission's formal investigation into fitness standards*. Preston: University of Central Lancashire.
- Stergiou-Kita, M., Mansfield, E., & Colantonio, A. (2014). Injured workers' perspectives on how workplace accommodations are conceptualized and delivered following electrical injuries. *Journal of occupational rehabilitation*, 24(2), 173-188.
- Stern, D. B. (2013). *Unformulated experience: From dissociation to imagination in psychoanalysis*. New York: Routledge.
- Stuart, H. (2007). Employment equity and mental disability. *Current Opinion in Psychiatry*, 20(5), 486-490.
- 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.
- Wilson Kovacs, D., Ryan, M. K., Haslam, S. A., & Rabinovich, A. (2008). 'Just because you can get a wheelchair in the building doesn't necessarily mean that you can still participate': barriers to the career advancement of disabled professionals. *Disability & Society*, 23(7), 705-717.
- Wilton, R.D. (2006). Disability disclosure in the workplace. *Just Labour*, 8, 24-39.
- Wolffe, K. E., Sacks, S. Z., Corn, A. L., Erin, J. N., Huebner, K. M., & Lewis, S. (2002). Teachers of students with visual impairments: what are they teaching?. *Journal of Visual Impairment and Blindness*, 96(5), 293-304.
- Woodhams, C., & Corby, S. (2007). Then and now: disability legislation and employers' practices in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 45(3), 556-580.