

Integrare le differenze per fare la differenza

*Il disability management come occasione
di sviluppo organizzativo*

Simone Scerri



CONVERSITY

simone.scerri@unicatt.it



ASSOCIAZIONE PER GLI STUDI
AZIENDALI E MANAGERIALI
UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE

DISABILITY SENZA MANAGEMENT: I RISCHI

A livello del singolo lavoratore con disabilità:

- Gli elementi di handicap hanno il sopravvento su quelli di abilità
- Atteggiamento fondato su rivendicazioni e richiesta di “risarcimento”
- Abbassamento dell’autostima e conseguente calo della produttività

A livello “allargato”:

- Diffusione di malessere e scarsa collaborazione all’interno dei gruppi di lavoro
- Gestione frammentata delle situazioni e tempo sprecato dal gruppo di lavoro per dirimere eventuali problematiche in modo improprio
- Necessità per HR di gestire situazioni conflittuali e/o problematiche



DISABILITY MANAGEMENT: I VANTAGGI

- Potenziamento dell'autostima nel lavoratore con disabilità e produttività superiore alla media
- Possibilità di migliorare i processi di lavoro a beneficio di tutti i lavoratori
- Possibilità di migliorare gli aspetti comunicativi e relazionali tra i dipendenti e nei gruppi di lavoro
- Gestione unitaria e modello operativo chiaro nelle eventuali problematiche emergenti (maggiore efficienza)
- Aumento della reputation



Legge 382/68 → COLLOCAMENTO OBBLIGATORIO



Legge 68/99 → COLLOCAMENTO MIRATO

Le principali aree di attenzione

1. Recruitment e selezione - Assegnazione di mansioni

2. Postazioni di lavoro - Ambiente - Procedure

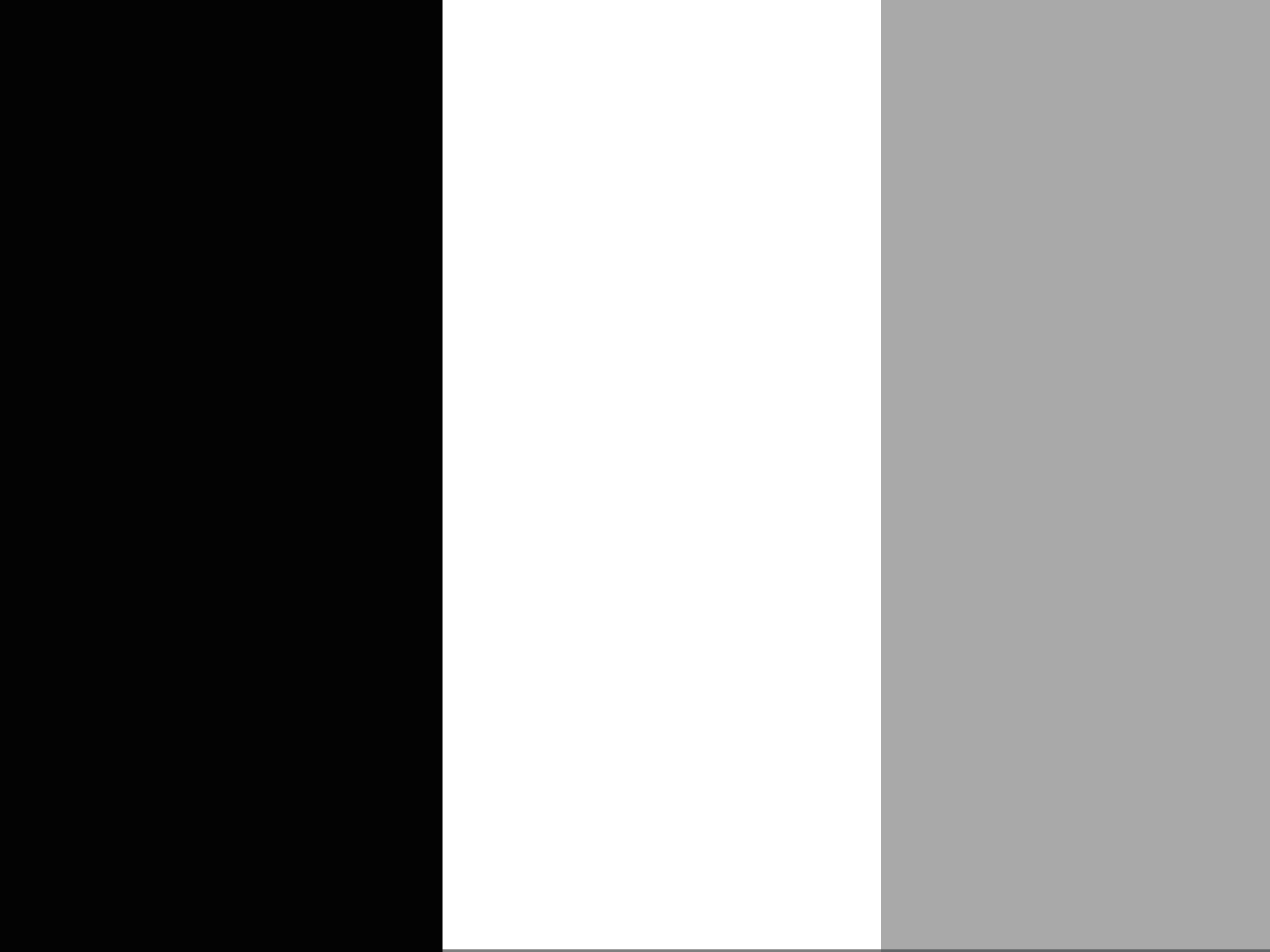
3. Team – Sviluppo di carriera - Comunicazione organizzativa

1. Recruitment e selezione - Assegnazione di mansioni

Si tende a pensare in modo generico che una persona con disabilità “**renderà meno**”, o a dare per scontato che sia inadatta a certi tipi di mansione.

La persona cieca è ritenuta NON idonea per attività di data-entry.

La persona con una disabilità visibile è ritenuta NON adatta a mansioni che richiedano interazione sociale e abilità interpersonali.



INTERNATIONAL CLASSIFICATION OF FUNCTIONING

Funzioni corporee

Funzioni mentali - Funzioni sensoriali e dolore - Funzioni della voce e dell'eloquio - Funzioni dei sistemi cardiovascolare, ematologico, immunologico, respiratorio - Funzioni dell'apparato digerente e dei sistemi metabolico ed endocrino - Funzioni riproduttive e genitourinarie - Funzioni neuro - muscolo - scheletriche correlate al movimento - Funzioni cutanee e delle strutture correlate

Strutture corporee

Sistema nervoso - Visione e udito - Comunicazione verbale - Sistemi cardiovascolare e immunologico - apparato respiratorio - Apparato digerente e sistemi metabolico ed endocrino - Sistemi genitourinario e riproduttivo – Movimento - Cute e strutture correlate.

Fattori ambientali

Prodotti e tecnologia - Ambiente naturale e cambiamenti effettuati dall'uomo - Relazione e sostegno sociale – Atteggiamenti - Sistemi, servizi e politici.

Attività e partecipazione

Apprendimento ed applicazione delle conoscenze - Compiti e richieste generali – Comunicazione – Mobilità - Cura della propria persona - Vita domestica - Interazione e relazioni personali - Aree di vita principali - Vita sociale, civile e di comunità



1. Convenzione con Servizio Collocamento Mirato

- Mappare macro-profilo di cui l'azienda si avvale (muovendosi per tempo)
- Pianificare assunzioni nel tempo
- Non pagare l'esonero
- Assumere lavoratori con disabilità
- Facilitare BU: la pianificazione favorisce il loro ingaggio (prepararla, chiedere profilo, fare recruiting più accurato)

2. Profilo dettagliato, "catturando" il funzionamento (vd. modello ICF)

- Mansioni in modo raffinato
- Facilitazioni che l'azienda fornisce (es: navetta aziendale, etc.)

3. Ipotizzare fin dall'inizio facilitazioni applicabili (es: telelavoro)

4. Collaborazione con Società di selezione (che utilizzano il "doppio annuncio")

5. Inserimento di categorie protette negli assessment di selezione

6. Creazione di un apposito database di CV

- Maggior tempismo in caso di necessità di una risorsa (e maggiori possibilità di ingaggio delle BU)

7. Proattività

- Sito ufficiale
- LinkedIn
- Diversità lavoro
- Società d selezione
- Università
 - Stage&Placement
 - Testimonianze all'interno delle lezioni/didattica
- Ufficio Territoriale del Lavoro
- Centro per l'Impiego
- ...

L'ASSE HR - BU

Per ingaggiare un Responsabile occorre ottenere il commitment di **AD e Top Management**. In caso di multinazionali, condividere a livello di Corporate.

COME

- Ribadire obbligo di legge
- Valorizzare il tema anche in ottica di bilancio sociale e di immagine dell'azienda
- Rendere visibile il risparmio economico (es: assumere vs pagare esonero, internalizzare attività e assumere lavoratori con disabilità etc.)
- Condividere best practices utilizzate da altre aziende
- Favorire incontri tra AD e lavoratore disabile best performer già all'interno dell'azienda (o candidato particolarmente valido)
- *Favorire partecipazione di AD e TM a eventi/meeting interaziendali dedicati a queste figure*

QUANDO

- In sede di budget

Con i Responsabili di Funzione:

Più facile con chi ha avuto esperienze pregresse positive. Negli altri casi, coinvolgere **HR Business Partner** per:

- Comprendere/analizzare criticità emerse
- Promuovere (e gestire!) scambi di esperienze tra Responsabili BU
- Favorire meccanismi di collaborazione tra colleghi

2. Postazioni di lavoro - Ambiente - Procedure

Azioni che fanno la differenza

- Adeguamenti delle postazioni di lavoro
- Conoscenza, adozione e periodico aggiornamento degli ausili tecnologici
- Affiancamento di tutor quando necessario, previa loro formazione
- Monitoraggio dell'ambiente di lavoro (barriere architettoniche)
- Verifica del rispetto degli standard di sicurezza secondo il d.lgs 81/08
- Accessibilità e usabilità delle procedure interne, con particolare attenzione ad applicazioni e siti aziendali
- ...

3. Team – Sviluppo di carriera - Comunicazione organizzativa

Se una persona con disabilità critica certi aspetti del lavoro che svolge, si tende a interpretare tali critiche come un segnale della sua disabilità.

Se una persona con disabilità incontra difficoltà nello svolgimento delle proprie mansioni, si tende a pensare che tale situazione sia dovuta “solo e soltanto” alla sua disabilità.

Quando una persona con disabilità mostra delle difficoltà, si tende a controbasandosi su interpretazioni e spiegazioni proprie, senza chiedere né confrontarsi.

È necessario:

- Tenere il focus sui gruppi di lavoro
- Intraprendere azioni di formazione / sensibilizzazione
- Chiarire ai team che:
 - Le attenzioni dedicate alle persone con disabilità sono legate NON alla loro particolare condizione, ma ai risultati conseguiti.
 - Le *accomodation* e i *permessi consentiti dalla legge* NON sono un privilegio concesso alle persone con disabilità, ma uno strumento per consentire loro di operare al meglio delle loro possibilità.

Azioni che fanno la differenza

- Collocazione dei lavoratori con disabilità su diversi reparti e funzioni
- Costante analisi della loro situazione lavorativa
- Percorsi formativi e di crescita professionale
- **Promozione di livelli adeguati di produttività, con check-up iniziali e in itinere su aspetti logistici, gestionali e organizzativi**
- **Interviste e colloqui analoghi a quelli tenuti con tutti gli altri per modalità, contenuto e periodicità**
- Sensibilizzazione del personale a valori di inclusione
- **Informazioni e comunicazioni aziendali inviate secondo canali congeniali, previo adattamento dei materiali o dei linguaggi**

I programmi di formazione:
valorizzare la **diversità** o la **somiglianza**?

I programmi di formazione

Quantitativamente, stabilire KPI ex-ante (turnover, produttività, vendite, soddisfazione dei clienti....).

Qualitativamente, riconoscere le aspettative presenti.

Caratteristiche dei Programmi con evidenze di efficacia:

- A lungo termine
- Customizzati sui bisogni dei partecipanti
- Esperienziali
- Complessi (includono più tipologie di Diversity e più temi: risoluzione conflitti, comunicazione, feedback...)

Precondizioni organizzative fondamentali per l'efficacia della formazione:

1. La cultura aziendale promuove creatività e risoluzione positiva dei conflitti
2. L'azienda promuove riconoscimenti ai GRUPPI di lavoro
3. "Differenze" sono presenti in tutti i livelli dell'organizzazione
4. L'Organizzazione è conversity-oriented

1. *I riconoscimenti aziendali, di tipo economico/sociale/di carriera tengono in conto aspetti di inclusion*

La formazione: aspetti da curare

- Assessment iniziale dei bisogni esistenti
- Aspetti legali/di privacy
- Top management on board
- Tutti i livelli sono coinvolti
- Esiste una parte di training identica per tutti i livelli aziendali
- Scelta dei facilitatori/formatori



Iniziative a livello di sistema organizzativo

- Creazione di un clima supportivo
- Definizione di mansioni coerenti con il profilo di competenza
- Recruitment e selezione attraverso diversi canali
- Interventi di formazione per rimuovere stereotipi e false credenze
- Sistemi di valutazione espliciti, coerenti e in grado di fornire feedback

Iniziative a livello di team e di relazione capo-collaboratore

- Interventi di team building
- Individuazione di una figura di riferimento nel team
- Creazione di programmi di mentoring (capo-collaboratore)
- Training specifico per il supervisor

Sistemi di training ai dipendenti

- Diffondere e far condividere info sulla disabilità;
- Sensibilizzare;
- Sono una pratica fondamentale per l'integrazione delle persone disabili in azienda.

Formazione ai supervisor

- Legislazione vigente;
- Politiche aziendali sulla disabilità;
- Gestione degli episodi di discriminazione più o meno evidenti;
- Costruzione di clima tollerante e supportivo nel team, dimostrata come fondamentale per promuovere sostegno ai gruppi di lavoro.

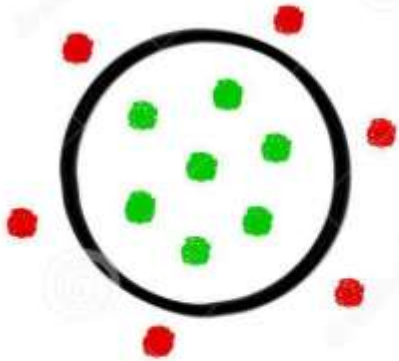
Selezione e recruitment

- Attivare molteplici canali (SCM, Università, Enti specializzati);
- Individuare, evidenziare e proporre ai candidati i compiti fondamentali e imprescindibili della mansione rispetto a quelli collaterali;
- Sviluppare strumenti di selezione ad hoc per disabili;
- Consapevolezza del selezionatore rispetto ai propri pregiudizi sulla disabilità e alla loro influenza sul processo di selezione;
- Selezione effettuata in relazione al profilo di competenza del disabile, e non all'obbligo di legge.

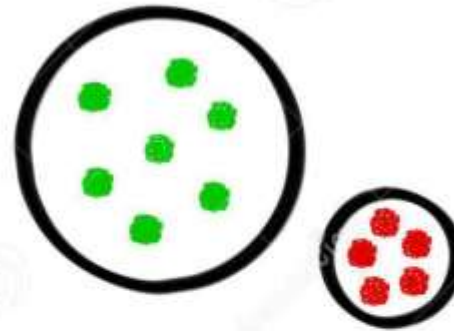
Sistemi di valutazione

- Aspettative sulla performance esplicite e dichiarate;
- Standard di valutazione non sottintesi;
- Feedback sulle attività dati con regolarità e in tempo per migliorare il proprio rendimento;
- Supervisors valutati anche sulla gestione delle persone disabili.

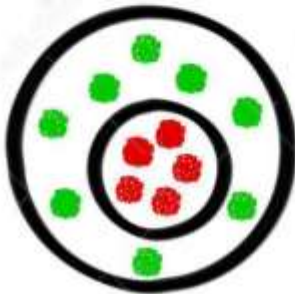
EXCLUSION



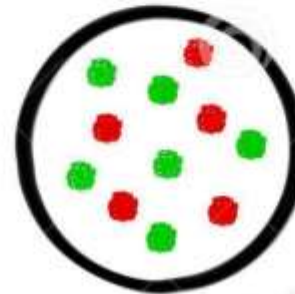
SEPARATION



INTEGRATION



INCLUSION



Bibliografia di riferimento

- Angeloni S., L'aziendabilità. Il valore delle risorse disabili per l'azienda e il valore dell'azienda per le persone disabili, Franco Angeli, Milano, 2010
- Bombelli M.C., Finzi E., Oltre il collocamento obbligatorio. Valorizzazione professionale delle persone con disabilità e produttività nel mondo del lavoro, Guerini e Associati, Milano, 2008
- Briante G., Negri L. (2010), Psicologia delle organizzazioni. Diversity management, RCE, Milano
- Chadsey-Rusch J. (1990), "Teaching social skill on the job", in F.R. Rusch (Ed.), Supported employment: models, method and issues (pp. 161-180), Sycamore, IL: Sycamore Publishing Co.
- Donatello M., Michielin P. (2003), Lavoro e oltre, McGraw-Hill, Milano
- Goffman E., Stigma, Notes on the management of spoiled identity, Simon & Schuster, 1963 (trad. it.: Stigma, Ombre Corte, Verona, 2003)
- Klimoski R., Donahue L, HR strategies for integrating individuals with disabilities into the work place, in Human Resource Management Review, n. 1, 1997
- Lepri C., Viaggiatori inattesi. Appunti sull'integrazione sociale delle persone disabili, Franco Angeli, Milano, 2011
- Metallo G., Ricci P., Migliaccio G. (a cura di), La risorsa umana diversamente abile nell'economia dell'azienda, Giappichelli editore, Torino, 2009
- Palmer S., Dryden W. (1991), "A multimodal approach to stress management. Stress news", in Journal of the International stress Management Association, UK, 3, 1, 2-10
- Roncallo C., Sbolci M. (2011), Disability manager. Gestire la disabilità sul luogo di lavoro, Ferrari Sinibaldi, Milano



GRAZIE
per l'attenzione!