

## **Disability manager una risorsa innovativa? Esperienze e osservazioni sul territorio metropolitano dal punto di vista ergonomico**

**Isabella Ippoliti**

*Psicologa del lavoro e delle Organizzazioni, Ergonoma e Counselor – Cluster Italia*

### **Abstract**

#### **1. Disability management, gestione della disabilità**

Dall'approccio prescrittivo della norma 68/99, passando per l'innovazione dell'inserimento mirato, si giunge alla introduzione del concetto di gestione aziendale della disabilità.

Il tema dell'inserimento e del mantenimento occupazionale della persona con disabilità viene introdotto come ambito specifico della gestione delle attività d'impresa.

Da un approccio normativo ad un approccio organizzativo, nel quale la presenza e l'evoluzione della persona con disabilità diviene un ambito specifico ma non staccato dal tema complessivo della gestione d'impresa.

#### **2. La gestione della disabilità nell'impresa**

Occorre considerare che il panorama della gestione della disabilità nelle imprese è fortemente differenziato.

Sono tuttora presenti, approcci per così dire negazionisti, secondo i quali la stessa presenza del disabile nell'impresa non è compatibile con processi, performance, sicurezza e clima socio culturale: il disabile disturba il processo aziendale e piuttosto che inserire si paga la sanzione. Appena differente, è un approccio segregazionista, che consiste in un adempimento formalistico alla previsione normativa, senza procedere ad alcun effettivo inserimento nella vita d'impresa: il disabile è contenuto in un contesto senza funzione.

L'introduzione dell'art.14, ha offerto una ulteriore opportunità, colta tuttora in prevalenza come fattore di esclusione piuttosto che di inclusione del lavoratore con disabilità: si adempie conferendo commesse all'impresa sociale convenzionata, senza aprire effettivamente ad alcun percorso di monitoraggio volto all'attivazione di una "passerella" tra i due mondi.

Il disabile che pure potrebbe, a seguito di un empowerment personale maturato nel vivo della prestazione lavorativa condotta nell'impresa sociale, non viene considerato come "risorsa" utilizzabile nel contesto dell'impresa committente.

**(accenno al piano Emergo Piano Provinciale Disabili della Provincia di Milano di cui sono stata coordinatrice 2007/2012 come terreno fertile per la nascita del disability)**

Non mancano infine esperienze di effettiva gestione della disabilità, o meglio del lavoratore con disabilità, in molteplici realtà d'impresa, che inevitabilmente focalizzano tipologie di disabilità che lasciano disponibili facoltà coerenti con il processo operativo di inserimento: motorie che lasciano disponibili facoltà intellettive per lavori d'ufficio, intellettive che lasciano disponibili facoltà manuali per lavori esecutivi.

Anche in questi casi, il processo di inserimento e quello di mantenimento appaiono comunque non adeguatamente sostenute da sufficienti competenze, comportamenti culturali e strumenti di accompagnamento.

Il lavoratore con disabilità viene affidato o preso in carico da un lavoratore che, per convenienza aziendale o per propria sensibilità, viene committed. In altri casi, si attivano ma sempre con notevoli discontinuità legati alle disponibilità di risorse pubbliche, le collaborazioni con enti del terzo settore, che integrano il carente sistema di competenze dell'impresa.

In questo caso, si viene a determinare una dialettica non sempre agevole tra il sistema impresa, ed i suoi valori – pratiche ed il sistema erogatore dei servizi, ed i corrispettivi valori – pratiche. Nel mezzo la soggettività, non sempre adeguatamente compresa e valorizzata, del lavoratore con disabilità.

Con il disability management si chiede non solo all'impresa, ma anche al sistema degli operatori di servizi, un cambio culturale, capace di superare gli approcci unilaterali, per trovare un contesto concettuale, linguistico e valoriale comune.

### **3. Il disability management come nuovo approccio nella gestione e cultura d'impresa.**

L'impresa che opera nel mercato odierno viene incessantemente stimolata ad ottimizzare i suoi fattori di produzione, riducendo i costi, innovando i prodotti ed i processi, massimizzando le vendite.

Vi è una tensione generalizzata, e bisogna dire crescente negli ultimi decenni, per individuare e selezionare le risorse che generano il massimo vantaggio competitivo, offrendo prestazioni al di sopra della media generale.

Apparentemente, in un contesto complessivo di questo genere, non sembra esserci spazio per un management contraddittorio con queste premesse: la risorsa umana con disabilità mediamente offre minori performance.

In realtà, non la problematica è decisamente più complessa, dal momento in cui la performance della persona con disabilità deriva dall'intreccio di una molteplicità di variabili interagenti ed idonee a variare in meglio o in peggio la capacità prestazionale del lavoratore con disabilità:

- adeguatezza della mansione con le facoltà
- sviluppo incessante e pervasivo delle nuove tecnologie, tra cui quelle assistite

- innovazione delle logiche organizzative, verso forme flessibili (smart working) lavoro agile
- crescita sensibilità culturale dei lavoratori e della società
- potenziamento di approcci imprenditoriali e di servizio del terzo settore
- innovazioni legislative

La capacità di individuare, valutare, progettare, organizzare, le diverse variabili del sistema forma la base di un approccio possibile di disability management.

#### **4. Una metodologia unitaria per il disability management: il modello di analisi ed intervento**

##### ***Obiettivi***

- Offrire all'impresa, datore di lavoro e dipendenti, metodi, strumenti tecnici quadri interpretativi in cui collocare una visione più ampia della presenza del lavoratore disabile psichico ed intellettuale nell'impresa.
- Individuare punti critici del processo di inserimento e mantenimento nell'azienda osservata (clima relazionale, processo operativo, disallineamento competenze, fattori ergonomici...)
- Individuare ed implementare concreti punti di cambiamento, nel quadro di una strategia condivisa con il coach e con l'impresa. - Accrescere sensibilità e competenze nell'impresa sul processo di mantenimento lavorativo.

##### ***Fasi metodologiche***

- a) Condivisione del modello con le imprese
- b) Creazione del team progettuale
- c) Check up mantenimento:
  - Analisi contesto d'impresa (counsellor)
  - Analisi profilo disabili (coach)
- d) Progettazione Piano di miglioramento
- e) Erogazione servizi per l'implementazione del Piano
  - lato impresa (counsellor) - lato disabile psichico (coach)
- f) monitoraggio processo di miglioramento
- g) valutazione e diffusione dei risultati.

L'intervento consiste nell'elaborazione ed erogazione di un Sistema di mediazione e di supporto per l'empowerment del disabile nell'impresa.

## **5. Metodologia e strumenti**

### **Metodologie**

- 1. rappresentazione unitaria del processo di mantenimento**, per rilevare e connettere in un quadro organico i fattori umani, organizzativi, tecnici, culturali ed ergonomici dell'ambiente di lavoro (impresa e disabile psichico ed intellettuale).
- 2. introduzione nell'ambiente di figure di mediazione e supporto**, in termini di empowerment tecnico e culturale (counsellor per l'impresa) e di supporto personale (coach per persona con disabilità);
- 3. condivisione concreto processo di miglioramento**, elaborato sulla base della rappresentazione unitaria e coinvolgendo, con le tecniche appropriate, i soggetti titolari del rapporto di lavoro: impresa e lavoratore disabile.
- 4. empowerment del lavoratore disabile psichico o intellettuale**, destinatario di un'azione di coaching per accrescerne la maggior comprensione del vissuto e del potenziale del proprio ruolo.

### **Strumenti**

#### **1. Check list socio tecnica**

descrizione dell'organizzazione della posizione lavorativa del disabile connessa al tempo necessario per l'espletamento della mansione

#### **2. Check list analisi ergonomica della mansione assegnata**

descrizione del microclima fisico e comunicativo e tecnologico (scheda valutazione istant report dell'intervento) scale di valutazione likert caratteristica per ogni tipo di intervento fisico, psicologico e ambientale. Instant report osservativi

#### **3. Diario di bordo e tecniche di coaching**

Attivazione di metodi per autobiografia assistita. Strumenti qualitativi di ascolto ed empowerment

#### **4. Programma di Miglioramento**

piano operativo finalizzato all'introduzione di cambiamenti organizzativi, del posto ed ambiente di lavoro, dei valori culturali d'impresa, ed all'empowerment dell'autonomia del lavoratore disabili

### **Video**

Canale YouTube [Pianeta Persona](#) - [link video](#)

### **Altre risorse**

Associazione Pianeta Persona

[Informazioni e dettagli del convegno](#)

[Atti completi del convegno](#)

[Lablavoro](#) - sito internet di Veronica Mattana, che con Consuelo Battistelli è responsabile scientifico del convegno.