



## **UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**Dipartimento di Filosofia, sociologia, pedagogia e psicologia applicata (FISPPA)**

**Corso di Laurea Triennale in Scienze psicologiche sociali e del lavoro**

Elaborato finale

**Analisi dell'inclusione di persone in condizione di vulnerabilità e disabilità nel contesto lavorativo**

*Analysis of inclusion of people with disability and vulnerability in a work environment*

***Relatrice:*** Prof.ssa Maria Cristina Ginevra

***Laureanda:*** Matilde Roviato

***Matricola:*** 2046354

Anno Accademico 2023/2024



## Indice

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO 1: LA FRAGILITÀ SOCIALE NEL CONTESTO LAVORATIVO.....	3
Introduzione.....	3
1. L'importanza del lavoro per l'inclusione sociale.....	4
2. Il razzismo sul luogo di lavoro.....	8
3. L'omotransfobia sul luogo di lavoro.....	11
4. La disabilità sul luogo di lavoro.....	14
Conclusione.....	17
CAPITOLO 2: LA FRAGILITÀ PSICOLOGICA NEL CONTESTO LAVORATIVO.....	19
Introduzione.....	19
1. L'importanza del lavoro per il benessere psicologico, affettivo e relazionale.....	20
2. Il supporto psicologico nel contesto lavorativo.....	22
3. Gli effetti a breve e lungo termine della disoccupazione e le difficoltà di re-inserimento lavorativo.....	27
Conclusione.....	30
CONCLUSIONE.....	31
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	33
SITOGRAFIA.....	35



# INTRODUZIONE

Molti adulti impiegano circa un terzo della loro giornata lavorando, per questo è estremamente importante che essi si sentano inclusi e rispettati sul luogo di lavoro.

L'inclusione in questo contesto rappresenta uno degli elementi che consentono di assicurare la presenza di pari opportunità e ridurre le disuguaglianze sociali. Il mondo del lavoro è però un ambiente complesso dove intervengono fattori economici, culturali e relazionali che possono ostacolare l'integrazione di tutte le persone.

Questo elaborato vuole analizzare le difficoltà che le persone fragili possono incontrare nell'accedere al mondo del lavoro, prendendo in considerazione in particolare la fragilità sociale, indagata nel primo capitolo, e la fragilità psicologica, esaminata invece nel secondo.

Nel primo capitolo vengono analizzate più in dettaglio tre categorie di individui: le persone con disabilità, le persone che fanno parte della comunità LGBTQ+ e le persone di etnia diversa da quella caucasica.

Nel secondo capitolo il focus è maggiormente psicologico, e vengono prese in considerazione delle variabili quali la motivazione e la produttività che possono essere influenzate da disturbi quali la depressione o da fattori connessi all'ambiente di lavoro.

In tutta la tesi si cerca di offrire soluzioni che possono essere messe in atto dalle aziende e dalle istituzioni per il miglioramento delle condizioni di lavoro e quindi per il benessere generale dei lavoratori.



# CAPITOLO 1: LA FRAGILITÀ SOCIALE NEL CONTESTO LAVORATIVO

## Introduzione

L'attività lavorativa impiega una parte significativa della vita della maggior parte delle persone. Per questo contribuisce alla formazione di parte dell'identità sociale degli individui.

Il lavoro offre inoltre uno scopo nella vita, permette di sentirsi parte di un gruppo di lavoro e quindi della società, aiuta a creare e mantenere relazioni significative e a rimanere attivi, sia fisicamente che mentalmente. Non sono inoltre da dimenticare i benefici economici e materiali che derivano dall'aver un impiego.

Purtroppo, essendo un luogo in cui le persone passano in molti casi la maggior parte del loro tempo e sono costrette a relazionarsi con varie persone di background diversi, possono verificarsi situazioni di discriminazione, sia durante la fase di selezione che durante l'attività lavorativa, con casi di bullismo più o meno esplicito. Avere strumenti culturali adeguati aumenta la probabilità di percepire la discriminazione operata nei propri confronti e dunque avere la possibilità di opporsi e chiedere aiuto.

In questo capitolo viene analizzata la discriminazione operata nei confronti di vari gruppi marginalizzati, in particolare verso le comunità non bianche, la comunità LGBTQ+ e le persone con disabilità.

# 1. L'importanza del lavoro per l'inclusione sociale

Shore (2011) definisce il livello di inclusione come il grado con cui un lavoratore si percepisce come un membro stimato del gruppo di lavoro grazie ad un trattamento che soddisfi il suo bisogno di appartenenza e unicità. Questa definizione nasce dalla teoria della distintività ottimale di Brewer (1991), la quale dice che le persone hanno il bisogno di essere contemporaneamente simili e diversi dagli altri. La similarità aumenta la possibilità che un individuo venga accolto in un gruppo e questo soddisfa il bisogno di appartenenza, mentre la differenza è collegata al riconoscimento della distintività di un individuo permettendo di soddisfare il bisogno di unicità.

Sentire di appartenere in modo rilevante ad un gruppo di lavoro ha anche altri vantaggi oltre al soddisfacimento del bisogno di appartenenza, tutti collegati al favoritismo ed al bias inter-gruppo che esiste tra i membri.

L'adempienza alle norme del gruppo ha però lo svantaggio di ridurre la realizzazione del bisogno di unicità.

Shore et al. (2011) hanno presentato un modello 2x2 in cui l'interazione tra senso di appartenenza e percezione di unicità crea le diverse possibili esperienze che i lavoratori possono provare:

- inclusione, che consiste nella presenza in contemporanea di un alto senso di appartenenza e di unicità
- assimilazione, in cui c'è un'alta percezione di appartenenza ma un basso senso di unicità
- differenziazione, dove è l'unicità ad essere prevalente mentre l'appartenenza è bassa

- esclusione, che presenta bassi livelli sia di appartenenza che di unicità. Questa situazione può manifestarsi attraverso microaggressioni, ostracismo e rifiuto esplicito

Questo modello prende in considerazione solamente le interazioni tra colleghi senza analizzare il ruolo del capo o dei vari supervisori nella creazione di certi climi lavorativi, come invece fanno Shore e Chung (2021):

- un leader inclusivo è motivato a sviluppare buone relazioni coi sottoposti per creare un ambiente in cui i lavoratori possano condividere la loro prospettiva, sentirsi psicologicamente al sicuro e aumentare la creatività e l'innovazione, senza considerare troppo rigidamente lo status professionale. Randel et al. (2018) propongono l'ipotesi che le credenze a favore della diversità siano antecedenti allo stile di leadership basata sull'inclusione. I leader inclusivi mettono in atto pratiche che permettano di sviluppare contemporaneamente il bisogno di appartenenza e quello di unicità.
- un leader che enfatizza l'assimilazione è concentrato sull'equità e sul trattare tutti nello stesso modo. I dipendenti sono accettati dal capo fino a che rispettano le regole del gruppo, costruite spesso sulla base della cultura dominante. Questo fatto potrebbe condurre ad un'esperienza negativa per gli individui che appartengono a categorie marginalizzate poiché l'assimilazione sopprime ogni differenza esistente nel gruppo nel tentativo di evitare i conflitti. L'assimilazione può anche essere chiamata inclusione parziale poiché il leader accetta e si serve solo di una parte della persona, quella che aderisce alla cultura organizzativa. In questo modo i dipendenti devono nascondere alcuni aspetti della loro identità per adattarsi al gruppo.

- un leader che utilizza la differenziazione dà grande importanza alla diversità come motore per la crescita economica dell'azienda. Herring (2017) ha analizzato i dati di un gran numero di organizzazioni e ha concluso che la maggiore diversità etnica e di genere porta a vendite più elevate, più clienti e profitti maggiori. La leadership basata sulla differenziazione è consapevole di questi vantaggi economici e tende ad utilizzare strategicamente i dipendenti per il benessere dell'azienda. Il capo tratta i sottoposti appartenenti a categorie marginalizzate come un gruppo separato che è importante per il proprio successo ma ancora marginalizzato e non integrato direttamente nelle funzioni dell'organizzazione più ampia. Questa prospettiva porta ad una divisione del lavoro basata sulle categorie sociali di appartenenza dei lavoratori. I dipendenti si sentono delle pedine e possono essere esposti a comportamenti e atteggiamenti negativi da parte degli altri colleghi facendo fatica a sentirsi pienamente parte del gruppo.
- un leader che crea un ambiente di esclusione tende a categorizzare gli individui in gruppi differenti generando conflittualità nel gruppo di lavoro e aumentando la percezione di discrepanza tra in-group ed out-group. È difficile capire perché un leader dovrebbe mettere in atto comportamenti di esclusione quando non ci sono benefici evidenti di queste pratiche. Hales, Ren e Williams (2016) propongono alcune possibili motivazioni che possono spiegare l'ostracismo e il rifiuto, come proteggere il gruppo da membri problematici, far capire agli individui quali comportamenti devono modificare per rimanere nel gruppo e rimuovere gli individui devianti che resistono al cambiamento. Le micro-aggressioni risultano essere collegate in modo specifico all'identità sociale degli individui esclusi. I leader tendono a giustificare i loro comportamenti escludenti per il bene del gruppo nella

sua interezza o addirittura non riconoscere che le loro azioni siano nocive per le persone marginalizzate.

## 2. Il razzismo sul luogo di lavoro

La discriminazione razziale sul luogo di lavoro danneggia in modo diretto gli individui appartenenti a gruppi minoritari ma è deleterio anche per le organizzazioni che perdono competitività sul mercato (Smulowitz et al., 2019). Questo effetto è particolarmente evidente quando si analizzano i livelli gerarchici più alti dell'azienda: un management attento alla celebrazione della diversità e composto da membri di varie comunità influenza in modo significativo il clima organizzativo e quindi la produttività e il benessere complessivo del gruppo (Andrevski et al., 2014).

Il razzismo può essere palese o nascosto. Le policies aziendali e le leggi si focalizzano maggiormente sul primo tipo poiché è più facile da regolamentare in quanto maggiormente visibile e misurabile, ma le ricerche dimostrano che quello nascosto è onnipresente e porta a danni significativi.

Cortina (2008) ha sviluppato il concetto di inciviltà selettiva, ossia un comportamento deviante a bassa intensità con intenti ambigui nei confronti del target, in violazione delle norme di mutuo rispetto. Partendo dalla definizione di questo costrutto, Ozturk e Berber (2022) analizzano una serie di interviste semi-strutturate e individuano alcuni temi ricorrenti che caratterizzano l'inciviltà selettiva sul luogo di lavoro, come l'attribuzione di deficit o eccedenze ai professionisti non appartenenti all'etnia dominante a causa del whitewashing dilagante e agli stereotipi che i dipendenti bianchi hanno dei dipendenti non bianchi. Sia a causa di un estremo o di un altro, i dipendenti che appartengono a gruppi etnicamente marginalizzati vengono giudicati dai colleghi bianchi come non adatti al ruolo che ricoprono poiché mettono in atto dei comportamenti lavorativi non considerati "normali". La devianza percepita causa i lavoratori bianchi a trattare diversamente le persone di altre etnie e quindi a marginalizzarle.

La maggior parte dei partecipanti allo studio di Ozturk e Berber (2022) (tutti lavoratori non bianchi) vede i dipendenti bianchi come bugiardi onesti o come dissimulatori strategici. I primi si percepiscono come non-razzisti ma in realtà mettono in atto dei comportamenti di razzismo sottile senza rendersene conto. Le interazioni con queste persone causano spesso confusione e disagio per via della discrepanza tra ciò che dicono di credere e i loro comportamenti effettivi. Spesso i bugiardi onesti non mettono in atto comportamenti attivamente dannosi ma si rifiutano di compiere azioni che possano effettivamente dimostrare la loro solidarietà e aiutare le persone di altre etnie. Al contrario, i dissimulatori strategici hanno dei valori razzisti che però non lasciano trapelare attraverso le loro parole. L'inciviltà strategica perpetuata da questi lavoratori è carica di malizia ed esprime una profonda sottovalutazione delle capacità dei dipendenti non bianchi e del loro diritto di lavorare per l'organizzazione.

I partecipanti allo studio denunciano la presenza di atteggiamenti difensivi da parte dei colleghi bianchi quando interrogati sulla questione del razzismo. Quando i soggetti mostravano le prove di comportamenti di inciviltà strategica operati nei loro confronti, molti colleghi bianchi negavano la possibilità che questo fosse potuto accadere e ritorcevano la responsabilità emotiva contro la persona che aveva espresso la lamentela. Questo clima rende difficile spiegare gli abusi subiti ai manager, alle risorse umane e ai datori di lavoro. In generale, spesso la razza viene vista come un tabù sia da parte dei lavoratori bianchi che da quelli non bianchi e viene usata come scusa per affrontare ogni conflitto interpersonale, senza andare a risolvere alla radice gli altri problemi che si possono creare in un gruppo di lavoro.

Anche i manager dimostrano un atteggiamento di diniego quando interrogati sulla presenza di inciviltà selettiva all'interno dell'organizzazione. Spesso interpretano i dipendenti che presentano questo tipo di lamentele come persone scontente e

attaccabrighe che usano la propria etnia come una scusa per risolvere velocemente i conflitti. Queste recriminazioni danneggiano la coesione del gruppo di lavoro e portano i dipendenti a sentirsi alienati e disincantati, diminuendo la performance e la motivazione (Ozturk e Berber, 2022).

È importante tenere conto inoltre dell'intersezionalità che può aggravare la discriminazione nei confronti di un soggetto che appartiene a più categorie marginalizzate.

### 3. L'omotransfobia sul luogo di lavoro

Varie ricerche hanno dimostrato che il contatto frequente con persone appartenenti alla comunità LGBTQ+ riduce la probabilità di mettere in atto comportamenti discriminatori.

I lavoratori eterosessuali sperimentano in media livelli più alti di job satisfaction rispetto ai colleghi omosessuali (Sears e Mallory 2011). Questo può dipendere dalla violenza e dal bullismo sperimentato sul posto di lavoro, così come dalle differenze in salario, opportunità di carriera e responsabilità lavorative influenzate da pregiudizi più sottili e inconsapevoli. Impiegare una forza-lavoro eterogenea garantisce diversi vantaggi in termini di produttività, creatività e innovazione. Però, essendo che sono le credenze ad influenzare la soddisfazione, le relazioni e le performance, i supervisor devono fare attenzione alla percezione di inclusione, più che alla diversità oggettiva.

Lo studio di Russo e al. (2022) rivela che le pratiche di management rivolte all'affrontare il problema della discriminazione basata sull'appartenenza di genere o sull'orientamento sessuale hanno un'influenza positiva sulla job satisfaction. Le pratiche analizzate sono moltissime poiché variano in base alle esigenze dell'azienda e alle caratteristiche individuali dei dipendenti ma possono essere divise in alcune categorie generali:

- pratiche che si focalizzano sull'autonomia e la discrezionalità, ossia l'autorità di prendere decisioni con nessuna o scarse interferenze da parte degli altri e la libertà di definire i limiti fisici, temporali e pratici del proprio lavoro
- pratiche che assicurano la presenza di un gruppo di lavoro dotato di discrezionalità. L'alta discrezionalità può causare il paradosso della discrezionalità poiché essa è un bisogno lavorativo importante per il singolo ma rende più difficile la comunicazione con gli altri colleghi, i manager e i clienti, in quanto anche loro hanno un maggior controllo e il diritto di giudicare il lavoro degli altri

- pratiche che modificano la l'intensità lavorativa, che può essere sia fisica che psicologica. L'intensità lavorativa dipende dalla durata temporale della giornata lavorativa, dalla richiesta più o meno esplicita di fare straordinari, dall'averne o meno giorni di ferie e dalla difficoltà delle mansioni richieste.
- salario basato sulla performance e non sulle ore lavorate. Questo metodo di pagamento si è dimostrato generalmente efficace nell'aumentare l'efficienza dei lavoratori e il loro impegno però in alcuni casi può avere un impatto psicologico negativo in quanto conduce a guadagni incerti e sforzi maggiori e quindi portare ad insoddisfazione.
- progetti di job training. Landy (1985) descrive il job training come un insieme di attività programmate dall'organizzazione con lo scopo di aumentare la conoscenza del lavoro e le skill o per modificare le attitudini e i comportamenti sociali dei membri del gruppo di lavoro in accordo con gli obiettivi dell'organizzazione e i requisiti della mansione.
- pratiche che introducono i supporti naturali, ossia il sostegno psicologico e sociale offerto spontaneamente da colleghi e supervisor. Essendo un aiuto offerto in modo genuino e non pianificato, è difficile per l'azienda controllare questo fattore direttamente ma esso può essere una conseguenza di alcuni fattori gestiti dall'organizzazione, come una cultura aziendale orientata all'inclusione, all'empatia e alla comprensione reciproca.

Per quanto riguarda le caratteristiche della mansione, un effetto negativo sulla job satisfaction può essere attesa in relazione ad un'alta discrezione del gruppo di lavoro, per via del paradosso della discrezione, e ad un'alta intensità lavorativa, per colpa dello stress. La percezione di discriminazione per il proprio orientamento sessuale è quella con il minor effetto sulla job satisfaction tra quelle considerate da Russo (2022), probabilmente per la

minore visibilità di tale caratteristica rispetto ad altre quali il genere, l'età, l'etnia, la  
disabilità...

La presenza di colleghi e supervisori solidali può ridurre la percezione di discriminazione.

I programmi di training possono avere un effetto negativo sulla percezione di  
discriminazione, forse perché non sono molti i progetti ben formulati, a volte i trainer  
possono risultare discriminanti o imporre una standardizzazione che può risultare  
sgradevole in un ambiente già percepito come discriminante.

## 4. La disabilità sul luogo di lavoro

La World Health Organization (WHO) descrive la disabilità come un concetto relazionale che deriva dall'interazione tra le abilità e le caratteristiche personali di un individuo e l'ambiente fisico e sociale specifico in cui è inserita la persona. Rimuovere o neutralizzare le barriere ambientali permette dunque alle persone con disabilità di trovare un lavoro significativo e appagante, di rimanere a lavoro per lungo tempo o di ritornarci dopo un periodo di malattia.

Padkapayeva e al. (2016) individuano tre gruppi di ausilii che possono essere usati per rimuovere gli ostacoli dall'ambiente lavorativo:

1. ausilii che riconoscono delle barriere fisiche e migliorano l'accessibilità al luogo di lavoro con modifiche fisiche o tecniche (dispositivi di assistenza, stazione di lavoro personalizzata in base alle esigenze del singolo lavoratore)
2. ausilii che aumentano la flessibilità e l'autonomia del lavoratore (modifiche della mansione, servizi di assistenza personale, modifiche di orario, luogo di lavoro o mezzi di trasporto)
3. ausilii che promuovono l'inclusione e l'integrazione lavorativa (attenzione alla cultura aziendale dominante, presenza di un processo automatico di pianificazione degli ausilii necessari, supporti naturali, pratiche di selezione del personale inclusive)

Secondo il Bureau of Labor Statistics negli Stati Uniti, solo il 19,1% delle persone con disabilità tra i 16 e i 65 anni è occupato, contro il 65,9% delle persone senza disabilità. In Europa ci sono differenze significative tra i vari Paesi ma in media risulta occupato circa il 51,3% della popolazione con disabilità, contro il 75,6% della popolazione generale. In Italia le persone con disabilità che lavorano sono il 51,6% ma, avendo un tasso di occupazione

totale piuttosto basso (62,6%), il divario tra lavoratori sani e con handicap è minore rispetto al resto del continente.

Spesso i datori di lavoro si concentrano solamente sull'inserimento iniziale in azienda delle persone con disabilità, senza occuparsi delle skill necessarie a mantenere un lavoro a lungo termine. Questo costituisce un problema perché causa un elevato tasso di turnover che ha dei costi significativi per l'organizzazione.

Nella rassegna di Thomas e Morgan (2021) vengono analizzate 4 strategie di supporto che possono essere utilizzate nell'ambito dei Vocational Rehabilitation Services (VRS) per aumentare la job retention dei lavoratori con disabilità:

1. interventi per migliorare la self advocacy/self determination, cioè l'abilità di fare scelte, risolvere problemi, fissare obiettivi, valutare opzioni, prendere iniziative per raggiungere i propri obiettivi e accettare le conseguenze delle proprie azioni.

Questa capacità aiuta a:

1. capire i propri punti di forza, i propri interessi e i supporti da richiedere per svolgere il proprio lavoro
  2. comunicare efficacemente i propri bisogni
  3. risolvere le incomprensioni con i colleghi e i supervisor in tempi utili
  4. identificare opportunità di carriera per progredire nel mondo del lavoro
2. interventi per insegnare ai lavoratori a gestire le proprie terapie e a capire come funzionano, anche se in questo campo non ci sono state ricerche significative o che spieghino bene come possa funzionare questo tipo di formazione
  3. interventi per far crescere le abilità sociali, supportando i lavoratori con disabilità nell'affrontare le sfide lavorative ed interpersonali che emergono nelle relazioni con i colleghi e i supervisor

4. interventi di supporti naturali (o supporti gratuiti), cioè quegli incentivi sociali costituiti dalla pressione sociale dei colleghi o amici che spinge a volere un lavoro ed essere produttivi e utili alla comunità. La presenza di supporti naturali si manifesta con la creazione di posti di lavoro flessibili e interdipendenti che incoraggiano l'interazione tra dipendenti con e senza disabilità e con background differenti. È importante quindi focalizzarsi sulle abitudini sociali che ricorrono in azienda e valersi di colleghi-mentori che possono dare questo tipo di supporto

I programmi di Vocational Rehabilitation (VR) tradizionali seguono un approccio “train and place” che si compone di tre fasi: l'assessment vocazionale, il training vocazionale e, solo per ultimo, l'inserimento lavorativo (Rubin et al., 2016).

Vari studi hanno dimostrato che questo metodo offre scarsi risultati con molte persone con disabilità, soprattutto se ci si trova in presenza di problematiche psichiatriche (tra i più recenti, Leahy et al., 2016).

Il modello di Individual Placement and Support (IPS) usa un approccio “place and train”, dove le persone con disabilità ricevono il training mentre lavorano già. I specialisti dell'IPS aiutano i loro clienti a cercare un lavoro competitivo e significativo entro un mese dalla loro presa in carico e offrono loro un supporto individuale a tempo illimitato basandosi sull'integrazione di servizi professionali e di salute mentale.

In uno studio di Twanley (2012), riportato poi anche nell'articolo di Peterson et al. (2021), il 57% dei soggetti con disabilità con cui era stato usato il metodo IPS ha ottenuto un lavoro significativo, contro il 29% dei partecipanti con cui erano stati usati altri programmi di VR. Di questi, il 70% delle persone seguite attraverso l'IPS ha ottenuto impieghi retribuiti, mentre solo il 36% degli altri veniva pagato per la loro mansione. Inoltre i soggetti con cui era stato usato l'IPS avevano contratti con più ore settimanali e salari più elevati.

## **Conclusione**

Come ribadito più volte in questo capitolo, la percezione di essere discriminati causa effetti deleteri alla job satisfaction e quindi porta ad una minore produttività del personale.

Nonostante le politiche specifiche portate avanti dalla divisione HR possano aiutare i lavoratori a sentirsi accettati e a non discriminare a loro volta il prossimo, è di fondamentale importanza che il clima e la cultura aziendale incoraggino l'empatia, l'inclusione, la comprensione degli altri e la collaborazione. È importante adottare un'ottica di questo tipo nella gestione della discriminazione e non intervenire per proteggere singole categorie di lavoratori anche per affrontare l'intersezionalità, per cui alcune persone appartengono a più categorie marginalizzate, e per salvaguardare il benessere di tutti i dipendenti.

Un clima sereno conduce a benefici economici per l'azienda, ad un minor tasso di turnover e ad un maggiore benessere generale delle persone, con benefici per tutti i membri coinvolti.



# **CAPITOLO 2: LA FRAGILITÀ PSICOLOGICA NEL CONTESTO LAVORATIVO**

## **Introduzione**

Il lavoro, oltre ai benefici materiali, porta anche a dei significativi vantaggi di natura psicologica, come l'aumento del senso di autostima e di valore di sé, la percezione di competenza, il sentirsi parte di un gruppo e la costruzione di parte dell'identità sociale.

Il disagio psicologico provato da alcuni dipendenti può portare a casi di presenteismo o assenteismo e in generale diminuire la produttività.

Esistono varie politiche che le aziende possono mettere in atto per promuovere la salute mentale dei propri lavoratori, che verranno analizzate in questo capitolo. Vengono inoltre esaminati gli effetti a breve e a lungo termine della disoccupazione sull'umore, sulla propria identità sociale e sulle relazioni.

# 1. L'importanza del lavoro per il benessere psicologico, affettivo e relazionale

Lavorare porta dei benefici, oltre che delle sfide importanti. Il confronto con le altre persone, la percezione di sentirsi capaci ed utili e lo sviluppo di abilità che aiutano ad affrontare i problemi causa degli effetti psicologici importanti.

Per Hodson (2001) la dignità è l'abilità di una persona di stabilire il proprio valore, di riconoscere ed apprezzare il rispetto degli altri nei propri confronti. Bal (2017) aggiunge che la dignità non è limitata solo alle persone, ma anche il luogo di lavoro e gli elementi non umani di esso hanno una loro dignità da prendere in considerazione.

Come sostengono Thomas e Lucas (2019), il costrutto di dignità collegata all'esperienza lavorativa è caratterizzata da 4 principi fondamentali:

- dipende dalla valutazione personale del proprio valore da parte degli individui e da come gli altri riconoscono questo valore
- è costruita da sé, in quanto gli individui sono gli arbitri finali delle loro esperienze di dignità
- deriva da fonti di valore sia condizionali che incondizionate
- ha una natura bivalente in quanto non si può capire la dignità senza sperimentare la sua assenza

La dignità è inoltre collegata ai costrutti di autostima e valore di sé.

È ampiamente provato che la dignità sul lavoro porti al benessere dei dipendenti e quindi ad un loro impegno più elevato, ad alta autostima, ad un maggiore potere decisionale e ad una più alta propensione a dimostrare comportamenti di cittadinanza.

Ahmed et al. (2022) sostengono che l'inclusione lavorativa abbia un ruolo di moderazione tra i costrutti di dignità sul lavoro e di job performance.

È importante ricordare che l'inclusione è diversa dalla semplice diversità della forza lavoro poiché la prima è il sentimento di sentirsi inclusi in un gruppo, non l'appartenenza

oggettiva ad una categoria sociale. Il conseguimento di un alto grado di diversità è più facile da raggiungere rispetto alla reale inclusione di tutti gli individui che fanno parte di un gruppo di lavoro.

Ahmed et al. (2022) spiegano che l'inclusione aumenta la performance lavorativa perché essa facilita lo scambio di informazioni permettendo ai dipendenti di sviluppare abilità utili al lavoro di gruppo come, ad esempio, la flessibilità e le capacità di comunicazione. La conoscenza che deriva dallo scambio costante di informazioni migliora notevolmente l'efficacia e l'efficienza dello svolgimento delle mansioni. Inoltre, i lavoratori che si sentono inclusi sono maggiormente disposti a mettere in secondo piano i propri bisogni per il bene comune e sperimentano stati d'animo ed emozioni più positive, con conseguente aumento della performance.

## 2. Il supporto psicologico nel contesto lavorativo

La produttività viene definita come l'efficienza e l'efficacia dei lavoratori durante lo svolgimento della loro mansione, prendendo in considerazione il tempo e le risorse necessarie a sviluppare un compito specifico e i problemi risolti nel percorso di raggiungimento degli obiettivi (Tarro et al., 2020).

L'assenteismo può essere descritto come il tempo che un dipendente non passa al lavoro a causa di una malattia o disabilità, le quali possono essere ovviamente collegate a dei disagi psicologici. Il presenteismo consiste invece nel lavorare a livelli più bassi rispetto ai propri standard a causa di difficoltà simili. Entrambi questi fenomeni portano dunque alla diminuzione della produttività.

La meta-analisi di Tarro et al. (2020) prende in considerazione 5 categorie di intervento che possono aiutare a diminuire la ricorrenza dell'assenteismo e del presenteismo:

- interventi educativi, che risultano essere i più comuni
- interventi di counseling
- interventi che utilizzano l'attività fisica
- interventi organizzativi/strutturali
- interventi multi-componente, che si dimostrano essere generalmente più efficaci

Nell'ambito del counseling, i progetti che danno i risultati più significativi hanno in genere una durata di massimo 10 sessioni, mentre risultano controproducenti interventi di durata maggiore.

Un altro dato interessante che emerge dallo studio di Tarro (2020) è il fatto che gli interventi effettuati singolarmente risultano essere più efficaci rispetto alle attività svolte in gruppo.

Nel 2016 si è svolto un convegno sulla salute pubblica alla Johns Hopkins Bloomberg School (Wu et al. 2024), , dove viene stilata una lista di raccomandazioni per preservare la salute mentale sul luogo di lavoro:

- costruire una scheda qualitativa per misurare la salute mentale sul luogo di lavoro
- dare forma a culture aziendali che diano valore al benessere mentale
- migliorare la presenza e l'accessibilità alle informazioni sulla salute mentale in azienda
- mettere a punto dei premi che riconoscano programmi esemplari ed incentivare dipendenti e manager a prendere parte a tali iniziative

A tal proposito, uno dei premi più prestigiosi in questo campo è il Mattingly Award, istituito nel 2022 ed attribuito ad aziende meritevoli secondo 8 criteri:

- la presenza di una cultura aziendale che dia valore alla salute mentale
- benefit aziendali che aiutino ad accedere alle risorse per la cura della salute mentale
- risorse psicologiche messe a disposizione dal datore di lavoro
- politiche e pratiche aziendali che prevengano situazioni che possono mettere a rischio la salute mentale dei dipendenti, come la discriminazione, le molestie sessuali, gli incidenti o il bullismo
- la creazione un ambiente di lavoro salubre
- supporto alla leadership per migliorare l'esperienza lavorativa di tutti i sottoposti
- misurazione dei risultati relativi al benessere fisico e psicologico dei lavoratori
- innovazione

Kersten et al. (2022) compiono una meta-analisi per studiare la prospettiva dei datori di lavoro nella relazione con dipendenti fragili o marginalizzati. Individuano sette pratiche che stimolano l'inclusione di lavoratori vulnerabili e che vengono percepite come valide ed efficaci:

- impegno dei manager senior. La partecipazione attiva del management nel tentativo di includere i dipendenti vulnerabili è vista come estremamente importante poiché questa ha effetti su tutti gli altri individui che compongono l'organizzazione e causa cambiamenti pratici alle politiche aziendali
- strategie inclusive di selezione ed assunzione del personale
- protocolli di gestione delle prestazioni e delle pratiche di sviluppo chiari per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità, come una retribuzione equa, revisioni periodiche delle performance e un sistema premiante che permetta di concedere benefit adeguati alle aspettative anche ai lavoratori svantaggiati, oltre a programmi che aiutino i lavoratori con disabilità a sviluppare skill e competenze nuove e a progetti di promozione del benessere
- progettazione del lavoro e introduzione di ausili individualizzati in modo costante e in continua evoluzione
- cultura organizzativa di supporto che punta a sviluppare relazioni significative e positive con colleghi e supervisor
- collaborazioni con esperti esterni all'organizzazione che possano dare input utili alla gestione della disabilità e delle pratiche di inclusione in generale
- azioni di monitoraggio dei progetti avviati e delle pratiche messe in atto

Queste pratiche permettono di dare vita a spazi di lavoro inclusivi, in cui persone di ogni identità e stili di comunicazione differenti possono essere completamente se stesse

contribuendo allo stesso tempo al benessere della comunità intera e venendo considerati come membri a tutti gli effetti del gruppo di lavoro.

La divisione HR delle varie aziende ha il compito di ideare e mettere in pratica questi cambiamenti per permettere a tutti di sentirsi inclusi e partecipi ma è fondamentale che questa sia sempre in comunicazione con gli altri rami d'azienda per spiegare come implementare tali innovazioni e per ricevere feedback su come queste influenzino i lavoratori nelle loro mansioni.

Thisted et al. (2018) attraverso una meta-analisi indagano i fattori che possono migliorare o peggiorare la partecipazione al lavoro dei dipendenti con depressione partendo dalla prospettiva dei datori di lavoro e dei colleghi. La depressione è una delle malattie che porta in media all'assenza più lunga dal lavoro, con conseguenze costose per la società e effetti deleteri per l'individuo, in quanto avere un lavoro è un fattore centrale dell'identità di molte persone e permette di mantenere la propria indipendenza e dare un senso alla vita (Nielsen 2012). La depressione maggiore è un disturbo molto comune in tutto il mondo, con percentuali di popolazione colpita che vanno dall'1,0% della Repubblica Ceca al 16.9% degli USA (Li et al., 2021).

Analizzando 17 articoli, Thisted et al. (2018) sono riusciti a riassumere i fattori che influenzano la partecipazione al lavoro in 6 categorie:

- trattamenti adeguati da parte dei professionisti della salute incrementano la partecipazione
- l'apertura mentale e il supporto sul luogo di lavoro aumentano la partecipazione
- la collaborazione inadeguata tra gli stakeholder della riabilitazione mette in pericolo la partecipazione
- la severità della depressione e le reazioni personali ai sintomi influenzano la partecipazione

- la decisione di rimanere al lavoro o di usufruire di un periodo di malattia dipende anche da caratteristiche di personalità individuali
- alcuni fattori occupazionali, come le mansioni e le richieste espresse dai superiori, influenzano la partecipazione

### **3. Gli effetti a breve e lungo termine della disoccupazione e le difficoltà di re-inserimento lavorativo**

Uno dei bisogni fondamentali per il benessere di un individuo è il bisogno di controllo. La mancanza di lavoro è dunque una minaccia importante alla salute mentale delle persone, poiché si tratta di una situazione caratterizzata da una forte incertezza.

Secondo il modello della deprivazione di Marie Jahoda (1982) la perdita del lavoro porta alla privazione sia di benefici espliciti come lo stipendio che impliciti. In particolare, Jahoda individua 5 benefici latenti derivanti dall'attività lavorativa:

- tempo strutturato
- contatti sociali ed esperienze condivise con persone diverse dalla propria famiglia
- scopi comuni e condivisi con il gruppo
- identità e status
- attività regolari

La mancanza di un'occupazione, e dunque dei benefici correlati appena citati, causa un maggior rischio di suicidio (Milner et al., 2013) e peggiora lo stato di salute sia fisico che mentale (McKee-Ryan et al., 2005).

Anche la teoria dell'identità sociale (Tajfel, 1981) enfatizza l'importanza del lavoro per la formazione dell'identità sociale del singolo. Gli studi che si basano su questa teoria attribuiscono gli esiti negativi della disoccupazione alla minaccia o alla perdita dell'identità sociale. Discostandosi dalla categoria sociale di "occupato" e rompendo la norma che chiede ai membri della società di lavorare, la persona che ha perso il lavoro deve affrontare lo stigma associato all'essere disoccupata, con una conseguente diminuzione della soddisfazione sulla vita (Carroll, 2007). Questo approccio spiega anche perché la disoccupazione abbia effetti peggiori negli ambienti in cui la norma sociale a lavorare è più forte (Clark, 2003).

Bakke (1940) è stato uno tra i primi studiosi ad ipotizzare che una dimensione chiave della personalità sia radicata nelle credenze sul controllo e che questa venga influenzata dalla disoccupazione.

Varie ricerche, partendo dal concetto di Rotter (1966) di controllo interno o esterno, nel corso degli anni concordano nel dire che le persone disoccupate credono di essere controllate maggiormente dall'esterno, più che dalle loro forze interne, e che queste credenze continuano a rafforzarsi sempre di più mano a mano che il periodo di disoccupazione si prolunga nel tempo. Altri studi, come quello di O'Brien e Feather (1990), rivelano che gruppi di individui disoccupati dichiarano un minor senso di controllo e competenza.

Creed et al. (2012) dimostra che il senso di controllo non solo influenza il benessere, ma anche che questo media la relazione tra le difficoltà della vita e il benessere percepito.

La disoccupazione prolungata è correlata a livelli più alti di mancanza di controllo percepito e alla tendenza a distanziarsi dalle strategie di coping attivo, che può manifestarsi con deficit motivazionali e affettivi ed influenzare così anche le relazioni sociali (Soral et al., 2024).

Soral et al. (2024) analizzano due filoni di pensiero che vogliono spiegare quali siano le reazioni tipiche delle persone alla perdita del lavoro: la teoria dell'impotenza appresa, secondo cui la mancanza di controllo porta a segni di disimpegno psicologico, peggiore funzionamento cognitivo ed eccitazione di sentimenti negativi, che possono portare ad una depressione reattiva, e la teoria che crede invece che le persone compiano numerosi sforzi per cercare di riottenere il controllo in pericolo. La mobilitazione è vista dai fautori di questa teoria come una risposta fondamentale alla minaccia di perdita di controllo.

Entrambi gli approcci, nonostante possano apparire opposti a prima vista, possono essere invece considerati validi allo stesso modo ma essere messi in pratica in momenti diversi: all'inizio è comune avere la speranza di poter riguadagnare il controllo e quindi essere più attivi, mentre in seguito la motivazione diminuisce e dunque portare a sentimenti di impotenza.

Gedikli et al. (2023) sostengono che gli individui con scarsi livelli di benessere hanno più probabilità di essere disoccupati, creando così un circolo vizioso in cui diventa sempre più difficile reinserirsi in società. In questa analisi viene notato anche il fenomeno secondo cui gli uomini sembrano soffrire di più per la perdita del lavoro, poiché per loro la pressione sociale a lavorare è più forte di quella che subiscono le donne. In concordanza con quanto detto da Soral et al. (2024), anche Gedikli et al. (2023) affermano che la durata del periodo di disoccupazione sia un fattore fondamentale che influenza gli effetti psicologici sugli individui.

## **Conclusione**

Come si è visto in questo capitolo, l'attività lavorativa permette di ottenere benefici psicologici e relazionali che vanno oltre i vantaggi materiali quali il salario o i benefit aziendali. Risulta quindi essere una parte importante della vita delle persone, del loro senso di appartenenza alla società, del mantenimento della propria dignità e della formazione dell'identità sociale. È dunque di fondamentale importanza creare e mantenere un clima positivo ed inclusivo in cui le persone possano sentirsi accolte e valorizzate.

# CONCLUSIONE

L'inclusione lavorativa delle persone in condizione di vulnerabilità è un processo impegnativo e pieno di sfide ma assolutamente necessario per costruire una società più equa e coesa.

Attraverso questo elaborato si è voluto far emergere i problemi e le difficoltà che le persone in situazioni di fragilità e discriminazione sono costrette ad incontrare durante lo svolgimento della loro attività lavorativa.

La fragilità sociale, derivante dall'appartenenza a categorie discriminate anche molto diverse tra loro, deve essere necessariamente affrontata modificando la cultura aziendale, valorizzando i singoli sia per la loro unicità che per la loro importanza all'interno del gruppo.

Anche le sfide derivanti dalla fragilità psicologica possono e devono essere trattate ponendo l'attenzione sulla cultura organizzativa e mantenendo un clima positivo ed inclusivo all'interno del gruppo di lavoro.

Come più volte ribadito nel corso di questa tesi, l'inclusione apporta innumerevoli vantaggi sia per gli individui, che per l'azienda, che risulta maggiormente competitiva sul mercato, che per la collettività. Risulta dunque di fondamentale importanza considerare l'inclusione come uno dei valori più importanti all'interno della società contemporanea, non solo per un motivo di giustizia sociale ma anche per il benessere collettivo e lo sviluppo economico sostenibile.

Questo testo vuole dunque stimolare la riflessione sul ruolo di ognuno, istituzioni, aziende ma anche singoli cittadini, per il raggiungimento di questo obiettivo. Solamente grazie all'impegno congiunto di tutti sarà possibile creare un contesto lavorativo che veda e prenda in carico le fragilità per trasformarle in risorse per la crescita e l'innovazione.



## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Ahmed, A., Liang, D., Anjum, M., Durrani, D. (2022) Stronger Together: Examining the Interaction Effects of Workplace Dignity and Workplace Inclusion on Employees' Job Performance. *Frontiers in Psychology*, 13

Gedikli, C., Miraglia, M., Connolly, S., Bryan, M., Watson, D. (2023) The relationship between unemployment and wellbeing: an updated meta- analysis of longitudinal evidence, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32:1, 128-144

Kersten, A., van Woerkom, M., Geuskens, G.A. *et al.* (2023) Organisational Policies and Practices for the Inclusion of Vulnerable Workers: A Scoping Review of the Employer's Perspective. *Journal of Occupational Rehabilitation* 33, 245–266

Li, Z., Ruan, M., Chen, J. *et al.* (2021) Major Depressive Disorder: Advances in Neuroscience Research and Translational Applications. *Neurosci. Bull.* 37, 863–880

Padkapayeva, K., Posen, A., Yazdani, A., Buettgen, A., Mahood, Q., & Tompa, E. (2016). Workplace accommodations for persons with physical disabilities: evidence synthesis of the peer-reviewed literature. *Disability and Rehabilitation*, 39(21), 2134–2147

Peterson, S., Alkhadim, G., Davis, M., Olney, M. (2021) Increasing Successful Employment Outcomes for Individuals with Psychiatric Disabilities with On-the-Job Training. *The Rehabilitation Professional*, 29(1), 21-36

Russo, T. (2022) Homotransphobia: Determinants, Impact and Policies. [Doctoral course in: Labour, Development and Innovation] *University of Modena and Reggio Emilia*. 96-140

Shore, L., Chung, B. (2021) Inclusive Leadership: How Leaders Sustain or Discourage Work Group Inclusion. *Sagepub. Group & Organization Management, Vol. 0(0), 1-32*

Soral, W., Bukowski, M., Bilewicz, M., Cichocka, A., Lewczuk, K., Marchlewska, M., Rabinovitch, A., Rędzio, A., Skrodzka, M. and Kofta, M. (2024) Prolonged unemployment is associated with control loss and personal as well as social disengagement. *Journal of Personality*

Tarro, L., Llauradó, E., Ulldemolins, G., Hermoso, P., & Solà, R. (2020). Effectiveness of Workplace Interventions for Improving Absenteeism, Productivity, and Work Ability of Employees: A Systematic Review and Meta-Analysis of Randomized Controlled Trials. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(6), 1901*

Thisted, C., Labriola, M., Nielsen, C., Kristiansen, S., Strøm, J., Bjerrum, M. (2018) Managing employees' depression from the employees', co-workers' and employers' perspectives. An integrative review. *Disability and Rehabilitation, 42:4, 445-459*

Thomas, F., Morgan, R. (2021) Evidence-based job retention interventions for people with disabilities: A narrative literature review. *Journal of Vocational Rehabilitation, 54, 89-101*

Wu, A., Roemer, E., Kent, K., Ballard, D., Goetzl, R. (2021) Organizational Best Practices Supporting Mental Health in the Workplace. *Journal of Occupational Environmental Medicine*. 1;63(12)

## **SITOGRAFIA**

Lavoro: in Europa la maggioranza delle persone con disabilità tagliata fuori da un mercato di lavoro di qualità. (2023, 28 aprile) *Disabili.com*

<https://www.disabili.com/lavoro/articoli-lavoro/lavoro-la-maggioranza-delle-persone-con-disabilita-tagliata-fuori-da-una-mercato-del-lavoro-di-qualita>