



**UNIVERSITÀ
DI PAVIA**

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

**Corso di Laurea Magistrale in
Economia e Gestione delle imprese**

Neurodiversità e inclusione lavorativa: verso organizzazioni neuroinclusive

Relatore:

Chiar.ma Prof.ssa Beatrice Re

**Tesi di Laurea
di Sergio Francesco Quattrone**

Matr. n. 560562

Anno Accademico 2025-2026

ABSTRACT

Negli ultimi anni la neurodiversità ha conquistato un posto sempre più centrale all'interno del dibattito sul *Diversity Management* e sulle pratiche di *Human Resource Management*. Il punto di partenza è una trasformazione concettuale profonda: le differenze cognitive vengono progressivamente lette come espressione della naturale variabilità umana, non come deficit da correggere. Eppure, nonostante questa evoluzione teorica, le persone neurodivergenti continuano a incontrare ostacoli significativi nell'accesso, nell'inserimento e nella permanenza nel mercato del lavoro - un divario che rende evidente la distanza tra i principi di inclusione dichiarati e la loro effettiva traduzione nelle pratiche organizzative.

Questo lavoro analizza le modalità con cui le organizzazioni progettano e implementano processi di neuroinclusione nelle fasi di selezione, *onboarding* e gestione quotidiana del lavoro, con l'obiettivo di comprendere quali pratiche favoriscano una partecipazione reale delle persone neurodivergenti e quali effetti producano, tanto sul piano individuale quanto su quello organizzativo.

La ricerca adotta un approccio qualitativo, fondato sull'analisi della letteratura e sull'esame di due casi studio attraverso interviste semi-strutturate condotte con professionisti attivi nell'ambito della consulenza HR e di modelli di neuroinclusione. L'interpretazione dei dati si è sviluppata a partire dal framework delle pratiche HR per la neurodiversità proposto da Hennekam e Follmer (2024).

I risultati mostrano che la neuroinclusione non dipenda dall'adozione di singole iniziative, ma dalla capacità delle organizzazioni di integrare in modo coerente cultura aziendale, pratiche di gestione delle risorse umane e progettazione degli ambienti di lavoro. Interventi orientati

all'accessibilità e alla personalizzazione dei percorsi di inserimento, quando sostenuti da una genuina attenzione alle esperienze delle persone coinvolte, possono favorire il benessere individuale e migliorare la qualità dei processi organizzativi nel loro complesso.

Lo studio contribuisce così al dibattito sulla neurodiversità organizzativa, mettendo in luce come la costruzione di contesti davvero inclusivi richieda un approccio sistemico, in cui l'inclusione sia incorporata nei processi di gestione delle risorse umane e nella cultura dell'organizzazione stessa.

INDICE

LISTA DELLE FIGURE	5
LISTA DELLE TABELLE	5
INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1 – DIVERSITÀ, NEURODIVERSITÀ E INCLUSIONE LAVORATIVA	
1.1) Diversity Management	12
1.2) Neurodiversità e profili neurocognitivi divergenti	15
1.2.1) Inclusione e valore organizzativo: una lettura critica	22
1.3) Modelli teorici	26
1.3.1) Il modello biopsicosociale.....	27
1.3.2) I modelli organizzativi dell'inclusione.....	29
1.4) Neurodiversità: una prospettiva di HRM.....	35
1.4.1) Inclusione formale vs inclusione sostanziale	47
1.4.2) I colloqui tradizionali come barriera strutturale	51
1.4.3) Accomodamenti e progettazione dell'ambiente di lavoro	56
1.5) Quadro normativo	57
1.5.1) La legge 68/1999 e il collocamento mirato.....	61
1.5.2) Ragionevolezza	62
1.6) Considerazioni	65
CAPITOLO 2 - CASI STUDIO E METODOLOGIA DI RICERCA	
2.1) Presentazione dei casi studio	66
2.2) Raccolta dei dati	72
2.3) Analisi dei dati	74
CAPITOLO 3 – RISULTATI E DISCUSSIONE	

3.1) Risultati delle interviste	77
3.2) Discussione dei risultati	102
Conclusioni	110
Limiti della ricerca	113
Implicazioni manageriali e direzioni future di ricerca	114
Considerazioni finali	117
BIBLIOGRAFIA	119

LISTA DELLE FIGURE

<i>Figura 1: Elaborazione grafica dei dati del Buckland Review of Autism Employment (2024).</i>	8
<i>Figura 2: Rappresentazione del modello VRIO della Resource-Based View di J. Barney (1991, 1995).</i>	23
<i>Figura 3: Quadro per la misura della diversità. Costi e Benefici della diversità, Commissione Europea (2003).</i>	25
<i>Figura 4: Rielaborazione personale del modello di Mor Barak (2015).</i>	32
<i>Figura 5: Elaborazione degli approcci alla diversità, Riccò (2008)</i>	34
<i>Figura 6: Suggerimenti per la progettazione del lavoro a supporto della neurodiversità.</i>	45
<i>Figura 7: Suggerimenti per pratiche di selezione inclusive a supporto della neurodiversità.</i>	55
<i>Figura 8: Adattamento del modello di thematic analysis a orientamento deduttivo di Braun & Clarke (2006).</i>	76
<i>Figura 9: Schematizzazione sul Job design basata sulla risposta dell'intervistato.</i>	81

LISTA DELLE TABELLE

<i>Tabella 1: Rivisitazione del modello di inclusione di Shore: appartenenza e unicità (Shore et al, 2011).</i>	31
<i>Tabella 2: Tabella riassuntiva dei casi studio.</i>	72
<i>Tabella 3: Tabella riassuntiva delle figure intervistate.</i>	74
<i>Tabella 4: Analisi comparativa delle pratiche di neuroinclusione e delle criticità emerse nei due casi studio.</i>	102
<i>Tabella 5: Tabella riassuntiva delle quotes restituite dalle interviste.</i> ...	139

INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni, il *Diversity & Inclusion (D&I) Management* ha attraversato una trasformazione profonda, assumendo una rilevanza crescente, tanto nel dibattito accademico quanto nelle pratiche organizzative, e affermandosi come uno dei principali ambiti di studio e di intervento nella gestione delle risorse umane. Nato inizialmente come insieme di politiche finalizzate a garantire pari opportunità e a contrastare le discriminazioni, il tema si è evoluto verso una prospettiva strategica che considera la valorizzazione delle differenze una leva per il benessere strategico, l'innovazione e la competitività delle imprese. La diversità, secondo questa prospettiva, non rappresenta più soltanto una questione di equità sociale o di conformità normativa.

Nel dibattito manageriale, si è così progressivamente affermato il paradigma della neurodiversità, concetto introdotto dalla sociologa Judy Singer alla fine degli anni Novanta, secondo cui la variabilità del funzionamento neurologico rappresenta una caratteristica naturale e deve essere riconosciuta e valorizzata come una forma di diversità umana. In questo quadro si inserisce il termine *neurodivergente*, coniato dall'attivista Kassiane Asasumasu per indicare le persone il cui funzionamento neurologico si discosta dallo standard definito neurotipico. Il termine è oggi utilizzato come categoria ombrello che comprende condizioni quali il disturbo dello spettro autistico, l'ADHD, la dislessia e altre differenze del neurosviluppo.

L'idea di fondo è che queste caratteristiche rappresentino modalità differenti di elaborazione delle informazioni, di apprendimento e di interazione con l'ambiente, che possono tradursi sia in difficoltà sia in specifici punti di forza. Da questa idea nasce e prende piede il tema della neuroinclusione, intesa come l'insieme di politiche, pratiche e condizioni che consentono alle persone neurodivergenti di partecipare pienamente

alla vita lavorativa e di esprimere il proprio potenziale. La letteratura più recente evidenzia infatti come l'inclusione non possa limitarsi all'accesso al lavoro, ma debba riguardare l'intero ciclo di vita del dipendente (Hennekam & Follmer, 2024).

Nonostante il crescente interesse accademico e manageriale verso questi temi, l'inserimento e la permanenza delle persone neurodivergenti nel mercato del lavoro continua a rappresentare una sfida concreta. La disponibilità di dati statistici è ancora limitata, sia per la difficoltà di stimare con precisione la prevalenza dei diversi profili neurocognitivi divergenti sia per l'eterogeneità delle condizioni comprese in tale categoria e per la frequente assenza di una diagnosi formale.

Tuttavia, un utile termine di confronto può essere ricavato dai dati relativi all'occupazione delle persone con disabilità. Il Report ISTAT "Conoscere il mondo della disabilità: persone, relazioni e istituzioni" evidenzia infatti un tasso di occupazione pari al 31,3% a fronte del 57,8% registrato per il resto della popolazione (Istat, 2019). Sebbene tali dati non siano direttamente riferibili alla popolazione neurodivergente, essi restituiscono l'esistenza di un significativo divario nella partecipazione al mercato del lavoro.

Le evidenze disponibili per alcune specifiche condizioni di neurodivergenza confermano tale criticità. Si stima che circa il 15–20% della popolazione mondiale presenti profili neurocognitivi divergenti (Doyle, 2020) e che circa l'1% rientri nello spettro autistico (WHO, 2025); tuttavia, i livelli di occupazione risultano significativamente inferiori rispetto a quelli della popolazione neurotipica e, in molti casi, anche rispetto ad altre categorie di persone con disabilità. Nel Regno Unito, ad esempio, il *Buckland Review of Autism Employment* pubblicato dal Governo britannico nel 2024, evidenzia che solo circa tre persone autistiche su dieci in età lavorativa risultano occupate, rispetto a cinque

persone con disabilità su dieci e otto persone senza disabilità su dieci, confermando la persistenza di un ampio divario occupazionale.

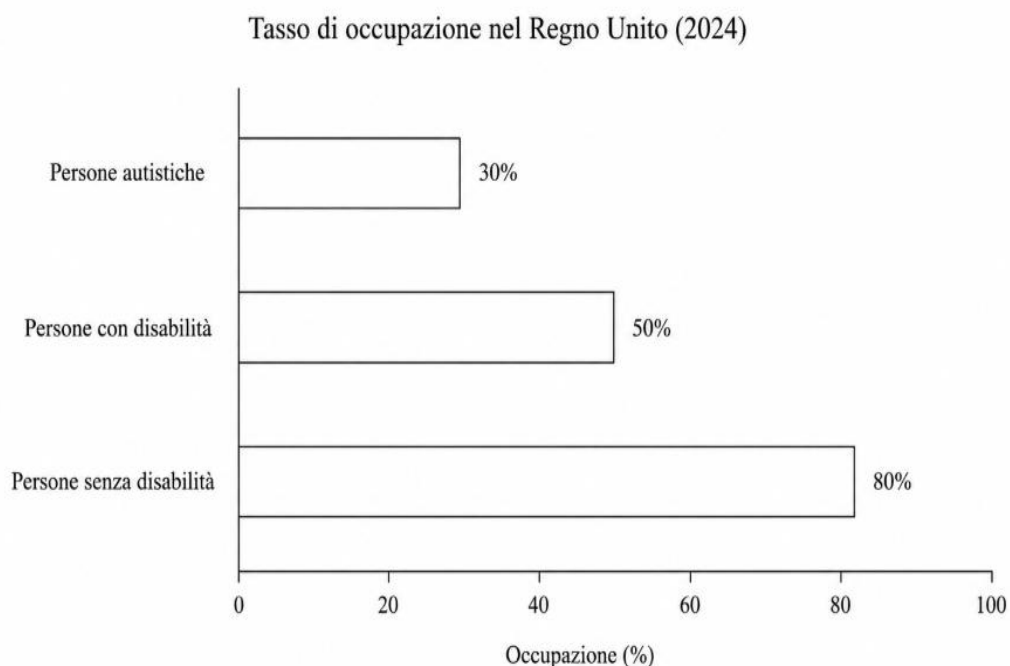


Figura 1: Elaborazione grafica dei dati del Buckland Review of Autism Employment (2024).

Questi numeri riflettono l'esistenza di barriere culturali e organizzative, che continuano a limitare la piena partecipazione delle persone neurodivergenti nei contesti organizzativi. La letteratura riconduce tale divario a diversi fattori, tra cui pregiudizi inconsci dei responsabili delle assunzioni (Annabi & Locke, 2019; Praslova, 2023), *bias* sistemici nei processi di *recruitment* e selezione (Loiacono & Ren, 2018) e percezioni organizzative relative ai presunti costi dell'inclusione (Annabi & Locke, 2019; Buckley et al., 2020).

In risposta a tali difficoltà, sono stati sviluppati programmi e modelli organizzativi che integrano l'inclusione delle diversità nei processi di gestione delle risorse umane. Queste esperienze mirano a superare una visione esclusivamente assistenziale dell'inclusione, combinando le esigenze organizzative con l'adattamento del contesto

lavorativo e la valorizzazione delle competenze delle persone neurodivergenti.

Il divario tra principi dichiarati e pratiche concrete rimane comunque ampio. Le organizzazioni che si dichiarano inclusive non sempre provvedono a ripensare, parallelamente, i processi di selezione, la struttura e la propria cultura.

La letteratura ha ampiamente discusso il potenziale valore organizzativo della neurodiversità, evidenziando come la presenza di prospettive cognitive differenti possa favorire innovazione, creatività e *problem solving*. Al tempo stesso, numerosi studi sottolineano che tali benefici non sono automatici e che dipendono fortemente dai contesti e dalla capacità di superare le barriere culturali e organizzative che ancora ne limitano la piena partecipazione.

Rimane quindi aperta la questione di come si possano costruire ambienti di lavoro realmente accessibili e inclusivi, in grado di sostenere la partecipazione delle persone neurodivergenti e, al contempo, di contribuire al benessere complessivo.

Queste osservazioni orientano il presente lavoro. La ricerca intende approfondire il modo in cui le organizzazioni costruiscono concretamente processi di neuroinclusione, attraverso una revisione della letteratura e l'analisi di diversi casi studio. La ricerca mira a esaminare i meccanismi organizzativi, i processi di selezione e *onboarding*, le pratiche di *job design* e *job coaching*, le dinamiche culturali interne e i fattori organizzativi che concorrono alla sostenibilità dei modelli analizzati.

Si intende quindi rispondere alla seguente domanda: In che modo le organizzazioni progettano e implementano i processi di neuroinclusione nelle fasi di selezione, *onboarding* e gestione del lavoro quotidiano e quali *outcome* individuali e organizzativi ne derivano?

Per trovare una risposta è stata condotta una ricerca qualitativa, supportata da due interviste semi-strutturate. Le realtà analizzate rappresentano approcci distinti ma complementari. La prima è una società di consulenza, il cui modello si basa sulla valorizzazione di lavoratori nello spettro autistico, in risposta al mercato del lavoro che sistematicamente tende a escluderli. La seconda è un brand specializzato in D&I, interno a una società di *Executive search* ed *HR advisory*, che supporta le aziende clienti nella progettazione di processi di selezione e gestione delle risorse umane orientati ai principi di equità, inclusione e valorizzazione della diversità.

Il presente studio intende contribuire così al dibattito sul *diversity management* e sulla neurodiversità organizzativa attraverso un esame dei modelli e delle pratiche di inclusione. L'obiettivo è osservare tali processi non soltanto da una prospettiva normativa o valoriale, ma anche alla luce delle condizioni organizzative che ne influenzano l'effettiva realizzazione. A tal fine, il lavoro adotta una prospettiva che mette in relazione aspetti strutturali, culturali ed economici, considerandoli elementi strettamente connessi nella costruzione di ambienti di lavoro inclusivi.

L'analisi farà riferimento al framework elaborato da Hennekam e Follmer (2024), il quale propone una classificazione delle pratiche HR relative alla neurodiversità articolata in diverse fasi del processo (selezione e reclutamento, *onboarding*, *job design*, formazione e supporto). Questo schema consente di collegare le pratiche osservate alle principali fasi del ciclo HR, offrendo una lente interpretativa utile che va oltre la sola questione dell'accesso al lavoro, per interrogarsi anche sulle condizioni che rendono sostenibile la permanenza.

L'elaborato si sviluppa in tre capitoli. Il primo ricostruisce il quadro teorico di riferimento, con l'obiettivo di inquadrare i principali concetti alla base dell'analisi. In particolare, il capitolo si apre con una

riflessione sul *Diversity Management* e sull'evoluzione dei modelli di inclusione nei contesti organizzativi, per poi approfondire il tema della neurodiversità e dei profili neurocognitivi divergenti. Successivamente, vengono analizzati i principali modelli teorici di riferimento, le dinamiche organizzative legate all'inclusione lavorativa e le principali pratiche HR connesse all'*Employee Life Cycle*, evidenziando criticità, barriere e rischi di inclusione simbolica. Infine, questa sezione si conclude con un approfondimento sui principali riferimenti normativi relativi a disabilità, accomodamento ragionevole e collocamento mirato, mettendo in luce le lacune ancora esistenti rispetto alla neurodivergenza, che non costituisce una categoria giuridica autonomamente disciplinata dall'ordinamento italiano.

Il secondo capitolo descrive la ricerca empirica, con la presentazione dei casi studio, del percorso metodologico e delle modalità di raccolta e analisi dei dati. Il terzo capitolo, infine, presenta i risultati dell'analisi empirica, discute le implicazioni teoriche e manageriali, individuando al contempo i limiti dello studio e le possibili direzioni di ricerca futura.

CAPITOLO 1 – DIVERSITÀ, NEURODIVERSITÀ E INCLUSIONE LAVORATIVA

1.1) Diversity Management

Quando si parla di diversità nelle scienze organizzative, il riferimento è alla coesistenza di individui con caratteristiche demografiche, sociali e cognitive differenti all'interno della forza lavoro. Cox (2001) definisce la diversità come la variazione delle identità sociali e culturali tra persone che operano all'interno di uno specifico contesto organizzativo o di mercato. Kreitner e Kinicki (2004) allargano la definizione, includendo l'insieme delle differenze e delle somiglianze individuali che caratterizzano le persone.

La diversità è un fenomeno stratificato e la *Diversity Wheel* di Loden e Rosener (1991) è utile a comprendere questa complessità, tracciando una linea tra dimensioni primarie, connesse a caratteristiche innate e centrali per l'identità individuale, e dimensioni secondarie, che subentrano invece in un secondo momento attraverso le esperienze e i contesti sociali vissuti.

Accanto a questa classificazione, la letteratura distingue tra diversità demografica e diversità cognitiva, talvolta indicate rispettivamente come “superficiale” e “profonda” (Harrison, Price & Bell, 1998). La prima riguarda caratteristiche osservabili o socialmente categorizzabili: genere, età, etnia e status socioeconomico. Essa incide prevalentemente sulle dinamiche di rappresentanza e accesso alle opportunità. La diversità cognitiva riguarda invece il modo in cui le persone elaborano le informazioni, interpretano ciò che accade intorno a loro e affrontano problemi. Comprende differenze negli stili di pensiero, nelle strategie decisionali e nelle modalità comunicative adottate dagli individui.

Le politiche di *diversity* si sono a lungo concentrate sugli aspetti più visibili. Oggi però l'attenzione si sta spostando verso le sfumature cognitive e il loro peso sulle dinamiche aziendali. Nei contesti caratterizzati da elevata complessità e da una forte componente innovativa, la presenza di prospettive differenti può influenzare il modo in cui i gruppi affrontano i problemi, generano idee, prendono decisioni (Page, 2008).

È proprio questo cambiamento di paradigma a spiegare la crescente attenzione verso la neurodiversità nei contesti organizzativi. La mera rappresentanza delle differenze lascia progressivamente spazio al riconoscimento del valore che può derivare dalla presenza di modalità di funzionamento cognitive differenti. Questo aspetto assume particolare rilevanza nelle organizzazioni contemporanee, spesso caratterizzate da elevata interdipendenza tra attività, cambiamenti continui e contesti decisionali sempre più complessi.

Dal punto di vista storico, il concetto di *Diversity Management* emerge negli anni Novanta negli Stati Uniti come risposta alle discriminazioni razziali e di genere, in un contesto segnato da profondi cambiamenti demografici del mercato del lavoro (Johnston & Packer, 1987). Si sviluppa inizialmente nell'ambito delle politiche pubbliche e delle agenzie governative, per poi diffondersi progressivamente anche nel settore privato. L'evoluzione teorica accompagna questo passaggio: da una prospettiva prevalentemente politico-sociale si arriva a una logica sempre più manageriale (Clayton & Crosby, 1992; Kelly & Dobbin, 1998; Oppenheimer, 1996). L'approccio centrato sulla "riparazione" delle disuguaglianze storiche viene progressivamente affiancato da una concezione orientata all'opportunità economica e alla competitività organizzativa, sintetizzata nel cosiddetto *business case for diversity*. La gestione della diversità viene interpretata come leva strategica per la competitività e la sostenibilità delle imprese (Thomas, 1992).

Il *Diversity Management* si configura quindi come l'insieme di pratiche, politiche e programmi aziendali finalizzati a gestire attivamente le differenze individuali, evitando che esse diventino fonte di discriminazione o conflitto, promuovendone invece il potenziale contributo organizzativo. Come sostiene Thomas (1992), tale approccio riguarda il reclutamento, la fidelizzazione, lo sviluppo e la valorizzazione di individui provenienti da contesti differenti, in un quadro segnato dalla globalizzazione dei mercati e dall'intensificarsi dei fenomeni migratori (Al Ariss & Sidani, 2016).

Questo cambiamento teorico riflette anche una diversa concezione del rapporto tra individuo e organizzazione. Negli studi organizzativi, si inizia a distinguere tra una prospettiva strumentale, in cui il lavoratore è concepito come risorsa produttiva da adattare alle esigenze dell'organizzazione, e una prospettiva costitutiva, nella quale l'individuo viene riconosciuto come portatore di identità, competenze e risorse distintive, capace di contribuire attivamente alla costruzione del contesto organizzativo (Solari, 2004; Costa & Gianecchini, 2005). Il valore delle persone, secondo questa impostazione, comprende aspetti legati all'apprendimento, alla partecipazione e alla capacità di generare innovazione, con possibili effetti positivi su coinvolgimento e *commitment* (Meyer & Allen, 1991).

Sul fronte dei dati empirici gli studi sul valore della diversità non mancano. Herring (2009, 2017), ad esempio, mette in luce una correlazione tra i team eterogenei e le performance di business, rintracciando spinte positive sui fatturati e sul posizionamento del mercato. Questi dati, però, vanno letti con estrema attenzione. Risulta impossibile, infatti, considerare l'eterogeneità come una soluzione universale efficace e valida per qualsiasi azienda. Ciò che davvero assume

rilevanza è la capacità dell'organizzazione di creare condizioni e pratiche inclusive.

In questa prospettiva, anche la crescente attenzione verso la neurodiversità non può essere interpretata esclusivamente in termini di vantaggio competitivo o performance. Il rischio è infatti quello di ricondurre il riconoscimento delle differenze cognitive a logiche prevalentemente funzionali e performative, valorizzando soltanto i profili percepiti come maggiormente “utili” all'organizzazione.

Il dibattito contemporaneo sulla neurodiversità si colloca dunque all'interno di una tensione più ampia tra esigenze di efficienza organizzativa, valorizzazione delle differenze, diritti, benessere e inclusione sostanziale. Parallelamente, lo sguardo delle organizzazioni si è progressivamente allargato. Oltre ai fattori più visibili come il genere o il background etnico, è cresciuto infatti l'interesse per i meccanismi con cui le persone elaborano le informazioni e leggono la realtà circostante.

Questo ampliamento della prospettiva ha spinto il tema della neurodiversità al centro del dibattito sui modelli inclusivi. Il vero nodo, adesso, riguarda la capacità di ripensare gli ambienti di valore affinché possano accogliere e valorizzare differenti modalità di pensiero.

1.2) Neurodiversità e profili neurocognitivi divergenti

Il concetto di neurodiversità emerge alla fine degli anni Novanta nell'ambito dei movimenti per i diritti delle persone autistiche e trova una prima sistematizzazione teorica nei lavori della sociologa Judy Singer (Singer, 1999). Questa prospettiva introduce una diversa cornice interpretativa delle differenze neurologiche umane, mettendo in discussione la loro tradizionale lettura esclusivamente patologica. Condizioni quali autismo o ADHD cessano di essere etichettate come semplici deficit individuali da correggere, per essere lette piuttosto come

espressioni della naturale variabilità del funzionamento neurologico umano (Singer, 1999; Silberman, 2015), richiamando per analogia il concetto di biodiversità nell'ambito delle scienze ecologiche.

L'affermarsi di questo nuovo paradigma si inserisce in un quadro più ampio. Il modo in cui la società e le istituzioni interpretano anche il concetto di disabilità sta attraverso una profonda trasformazione. Il modello medico tende a concentrarsi sulla diagnosi e sulle caratteristiche individuali delle persone. Il modello sociale, invece, pone maggiore attenzione al ruolo del contesto, evidenziando come barriere ambientali, organizzative e relazionali possano limitare concretamente la partecipazione e l'inclusione (Doyle, 2020). Da questa trasformazione nasce il cosiddetto *neurodiversity movement*, che interpreta le differenze neurologiche come una forma di variabilità umana piuttosto che come una patologia da normalizzare.

In ambito organizzativo, la neurodiversità viene progressivamente inclusa tra le dimensioni della *diversity* aziendale, al pari di altre forme di eterogeneità identitaria. Gli studi sulla neurodiversità nelle scienze organizzative risultano tuttavia ancora relativamente limitati e frammentati, nonostante la crescente attenzione da parte delle imprese e la diffusione di programmi dedicati all'inclusione di lavoratori neurodivergenti (LeFevre-Levy et al., 2023).

La confusione terminologica in questo campo è frequente e le parole neurodiversità e neurodivergenza vengono spesso utilizzate come se fossero sinonimi. I piani di analisi, però, sono diversi. La neurodiversità indica la naturale variabilità del funzionamento neurologico umano e comprende l'insieme delle diverse configurazioni cognitive presenti nella popolazione, incluse sia la neurotipicità sia i profili neurocognitivi divergenti. La neurodivergenza, invece, si riferisce al singolo individuo e descrive modalità di funzionamento cognitivo che si discostano da quelle

generalmente associate alla neurotipicità. Il legame tra i due termini resta comunque solido: uno fotografa un fenomeno collettivo, l'altro dà un nome all'esperienza del singolo.

I profili legati alla neurodivergenza richiedono una considerazione ulteriore, perché non seguono un unico binario. Si passa dallo spettro autistico, con le sue dinamiche specifiche nell'interazione e nei canali sensoriali, a condizioni come l'ADHD, dove la gestione dei livelli di attenzione richiede strategie mirate. Lo scenario si allarga se consideriamo i disturbi dell'apprendimento, le traiettorie dell'alto potenziale cognitivo o i tic involontari legati alla sindrome di Tourette. Nonostante questa varietà, le persone che vivono questa realtà si scontrano regolarmente con lo stesso muro, rappresentato da una serie di aspettative sociali e organizzative modellate su standard rigidamente normativi.

Le differenze cognitive possono diventare particolarmente rilevanti nei contesti lavorativi, dove modalità standardizzate di comunicazione, valutazione e organizzazione del lavoro non sempre riescono ad accogliere forme differenti di funzionamento.

Negli ultimi anni numerose organizzazioni hanno progressivamente integrato la neurodiversità nelle proprie strategie aziendali, superando una lettura esclusivamente etica o normativa del tema. Diversi studi suggeriscono infatti che team caratterizzati da maggiore eterogeneità cognitiva possano beneficiare di livelli più elevati di innovazione, creatività e capacità di *problem solving*, favorendo l'emergere di programmi specifici di *recruiting* e *retention* dedicati a lavoratori neurodivergenti.

In tale prospettiva, il focus si sposta dal deficit alla differenza, evidenziando come profili con autismo, ADHD o dislessia possano distinguersi in attività legate al pensiero laterale, alla risoluzione di

problemi complessi o all'attenzione ai dettagli (Austin & Pisano, 2017; Dunne, 2024). Questa impostazione, tuttavia, non costituisce una lettura neutrale del fenomeno, poiché riflette una razionalità prevalentemente economica che tende a legittimare l'inclusione nella misura in cui essa produce valore per l'organizzazione, con il rischio di ricondurre il riconoscimento delle differenze cognitive a logiche di performance, privilegiando le forme di neurodivergenza percepite come maggiormente "produttive" e trascurando dimensioni quali diritti, benessere, partecipazione e giustizia sociale (Kirby & Smith, 2021).

Il lavoro di Ely e Thomas (2001) offre spunti preziosi per decifrare questi meccanismi. Le loro ricerche escludono un legame esplicito con la neurodiversità, eppure le conclusioni parlano chiaro. All'interno dei team aziendali, secondo gli autori, l'impatto delle differenze non scatta per la semplice compresenza di profili eterogenei. Tutto si gioca sui modelli gestionali scelti per valorizzarli.

Centrale è il concetto di "prospettiva della diversità", intesa come il bagaglio di credenze e aspettative che orienta il valore attribuito alle differenze in ufficio. Elementi come la sicurezza psicologica o la fiducia reciproca influenzano in modo significativo la capacità dei gruppi di trasformare la diversità in una risorsa. Per sbloccare dinamiche di reale innovazione le aziende devono ripensare i propri stili di leadership, puntando su relazioni coerenti con gli scopi inclusivi.

Ricerche più recenti tentano di tracciare anche i confini tra neurodivergenza e spinte creative. Un esempio è rappresentato dal lavoro di Crompton e colleghi (2023), i quali hanno strutturato un esperimento basato sulla metodologia della "catena di diffusione". I risultati mostrano che gruppi misti, composti da soggetti autistici e neurotipici, riescano a elaborare soluzioni più originali rispetto a gruppi standardizzati. Il motivo risiederebbe in un ventaglio di approcci più ampio e in una minore

tendenza all'imitazione. Anche di fronte a questi dati serve però uno sguardo critico. Il pericolo concreto è quello di schiacciare il valore della neurodiversità sui soli parametri della produttività aziendale.

All'interno del dibattito sulla neurodivergenza, il Disturbo dello Spettro Autistico rappresenta una delle condizioni maggiormente studiate sia nella letteratura scientifica sia nelle pratiche organizzative. Ciò dipende non soltanto dalla crescente attenzione pubblica e istituzionale verso l'autismo, ma anche dal fatto che molte delle riflessioni contemporanee sulla neurodiversità si siano sviluppate proprio a partire dai movimenti di *self-advocacy* autistica e dalle esperienze lavorative delle persone nello spettro. Per questa ragione, l'autismo costituisce un caso particolarmente rilevante per comprendere le differenti chiavi di lettura tra modelli clinici, approcci organizzativi e prospettive inclusive.

La letteratura clinica inquadra l'autismo come una condizione del neurosviluppo, riscontrando dinamiche particolari nell'elaborazione degli stimoli esterni e nella sfera cognitiva (American Psychiatric Association, 2013). Le classificazioni diagnostiche internazionali, tra cui quelle dell'Organizzazione Mondiale della Sanità, lo includono tra i disturbi del neurosviluppo. Il dibattito culturale contemporaneo propone però una differente chiave di lettura. L'autismo smette di essere un'anomalia biologica da sanare a tutti i costi e diventa un tassello della normale variabilità del cervello umano (Singer, 1999; Armstrong, 2010).

Sul piano pratico, i tratti salienti di questa condizione riguardano i codici della comunicazione e le dinamiche dell'interazione sociale, a cui spesso si affiancano routine comportamentali consolidate (American Psychiatric Association, 2013). La parola "spettro" serve proprio a scardinare l'idea di un profilo unico. Le persone autistiche possono infatti presentare profili molto diversi tra loro per modalità cognitive. Cambiano le autonomie quotidiane, cambiano i bisogni di assistenza sul posto di

lavoro e cambiano le risposte personali ai diversi contesti. Per questo motivo, categorie tradizionali come la sindrome di Asperger o l'autismo "ad alto funzionamento", considerate da molti poco rappresentative della varietà individuale, risultano progressivamente superate a favore di approcci maggiormente orientati alla comprensione della persona, delle sue caratteristiche specifiche e dei suoi bisogni di supporto (Lai, Lombardo & Baron-Cohen, 2014).

Parte della letteratura evidenzia come alcune persone autistiche possano presentare, in misura variabile, caratteristiche quali una spiccata tendenza alla sistematizzazione, un'elevata attenzione ai dettagli e la capacità di riconoscimento di pattern (Baron-Cohen, 2006). In specifici contesti professionali, tali caratteristiche possono tradursi in punti di forza, contribuendo positivamente allo svolgimento di determinate attività (Buckley et al., 2020; Cope & Remington, 2021). Si tratta tuttavia di caratteristiche che non possono essere considerate rappresentative dell'intero spettro autistico e che vanno interpretate con cautela, a causa della mancanza di evidenze sufficienti per sostenere l'esistenza di un generale "*autistic advantage*" (Bury et al., 2020).

Nei contesti organizzativi, soprattutto quando caratterizzati da forte ambiguità comunicativa, elevata informalità o sovraccarico sensoriale, le persone autistiche possono incontrare significative difficoltà di adattamento (Austin & Pisano, 2017; Hedley et al., 2018).

In alcune situazioni, per adattarsi a norme e aspettative sociali percepite come dominanti, le persone autistiche possono adottare strategie di *masking* o *camouflaging*, attraverso le quali cercano di conformarsi ai codici relazionali, modificando o nascondendo alcuni comportamenti associati alla propria condizione. Tali strategie possono inoltre manifestarsi anche al di fuori dei contesti lavorativi e contribuire a rendere meno evidente l'autismo, ritardandone in alcuni casi il riconoscimento

fino all'età adulta (Hull et al., 2017). Sebbene tali strategie possano talvolta facilitare l'integrazione sociale e professionale, la letteratura sottolinea come esse possano generare elevati livelli di affaticamento psicologico, stress e burnout.

Il concetto di *Double Empathy Problem*, elaborato da Milton (2012), si inserisce proprio in questo scenario e ribalta i vecchi schemi sulle barriere comunicative dell'autismo. Questo approccio scardina l'idea di un deficit unilaterale della persona autistica. Le incomprensioni sono ora viste come il risultato di una distanza reciproca nei modi in cui persone autistiche e neurotipiche leggono i segnali sociali.

Se i profili autistici faticano a decifrare le regole non scritte della maggioranza, le persone neurotipiche si dimostrano altrettanto disarmate davanti a codici non convenzionali (Milton, 2012; Crompton et al., 2020). Si crea così una profonda asimmetria relazionale, in cui il peso dell'adattamento grava più frequentemente sui soggetti autistici, spinti a costruire faticosi schemi interpretativi per allinearsi alle aspettative del contesto. Lo sforzo opposto, invece, tende a verificarsi con minore frequenza.

Nelle dinamiche aziendali il peso di questa tesi è importante. Le barriere comunicative cessano di essere il riflesso di una mancanza del singolo lavoratore e si rivelano, piuttosto, la spia di una reciprocità che manca all'interno dei team e dei flussi di lavoro quotidiani (Milton, 2012; Shore et al., 2018). Da questo punto di vista, l'inclusione non può essere ridotta alla semplice presenza di lavoratori neurodivergenti all'interno dell'organizzazione, ma richiede la costruzione di contesti capaci di sostenere apprendimento reciproco, sicurezza psicologica e valorizzazione delle differenze cognitive.

1.2.1) Inclusione e valore organizzativo: una lettura critica

Nei paragrafi precedenti è emerso più volte come il tema della diversità venga progressivamente associato, nel dibattito manageriale e organizzativo, a potenziali implicazioni strategiche. Permangono però alcune ambiguità strutturali. Prima fra tutte, il rischio che il riconoscimento delle differenze cognitive venga subordinato a logiche utilitaristiche, legittimato solo nella misura in cui produce valore misurabile per l'organizzazione.

A partire da questa tensione, è utile adottare la lente critica della *Resource-Based View*.

Secondo il modello formulato da Barney (1991), il vantaggio competitivo di un'impresa risiede nella capacità di sviluppare e valorizzare risorse che rispondano a quattro requisiti precisi: valore, rarità, inimitabilità e supporto strutturale (*organization*).

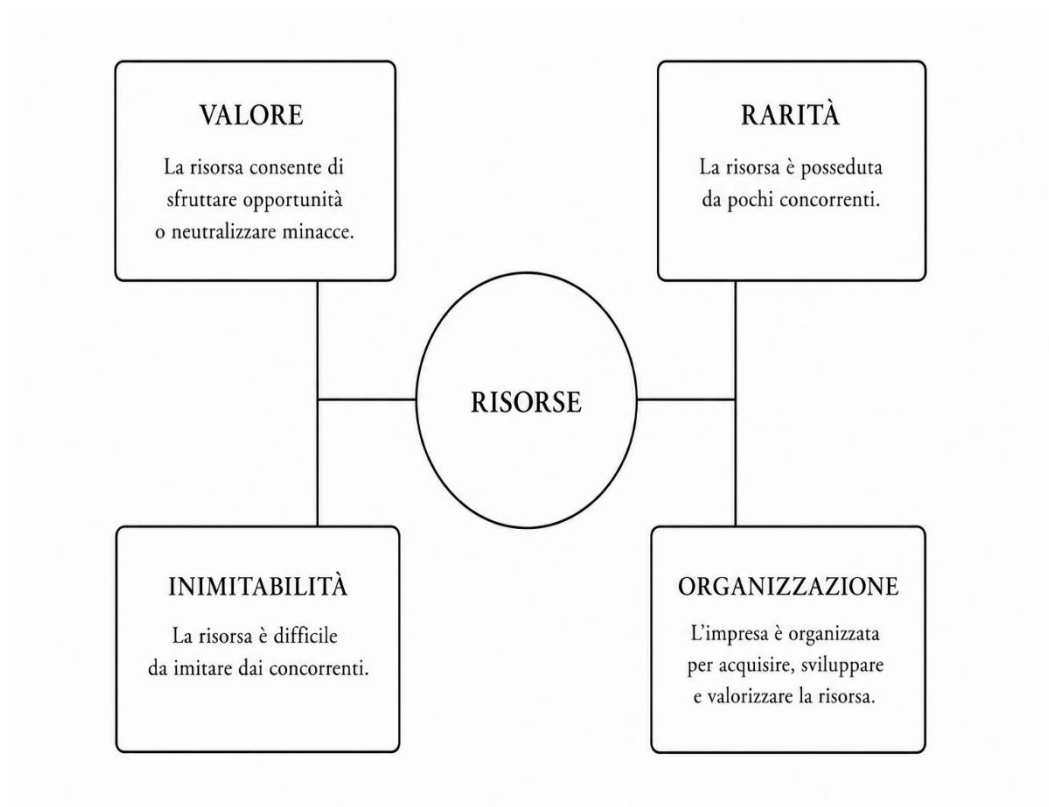


Figura 2: Rappresentazione del modello VRIO della Resource-Based View di J. Barney (1991, 1995).

Applicata alla neurodiversità e alla neurodivergenza, questa prospettiva suggerisce che determinate specificità cognitive possano generare valore aggiunto in precisi contesti aziendali. I cosiddetti *spiky profiles* (Dunne, 2024), caratterizzati da punti di forza particolarmente sviluppati in alcune funzioni cognitive, rappresentano un esempio calzante di competenze potenzialmente in linea con i criteri del framework VRIO.

L'efficacia di queste risorse, però, non è automatica. La dimensione "*Organization*" dello stesso schema teorico assume un ruolo discriminante: le caratteristiche individuali si traducono in opportunità concrete soltanto se sostenute da pratiche HR adeguate e da contesti di lavoro accessibili. In assenza di queste condizioni, le differenze rischiano di essere interpretate come semplici scostamenti rispetto alle aspettative dominanti. Anche il criterio dell'inimitabilità risponde a dinamiche

complesse. La diffusione di modelli neuroinclusivi dipende da fattori culturali quali l'avversione al rischio e i *bias* manageriali, che influenzano la stabilità di tali pratiche nel tempo in misura spesso maggiore rispetto alle risorse economiche disponibili.

Questa interpretazione strategica si connette al dibattito sul *business case for diversity*, secondo cui le politiche di inclusione possono produrre effetti che vanno oltre gli obiettivi di equità e conformità normativa. Diversi studi hanno evidenziato come pratiche HR inclusive possano influenzare il clima organizzativo e le opportunità di partecipazione e sviluppo (Shore et al., 2018; Roberson, 2019).

Tra i contributi che hanno analizzato questi aspetti in modo sistematico vi è il rapporto della Commissione Europea *Costi e benefici delle diversità* (Commissione Europea, 2003), che distingue tra due ordini di effetti. Il primo riguarda il benessere lavorativo, il coinvolgimento dei dipendenti e la qualità delle relazioni, elementi che non si traducono immediatamente in risultati economici, ma che contribuiscono alla stabilità della forza lavoro nel lungo periodo. Accanto a questi vengono considerati i benefici di natura più direttamente economica, come la riduzione dei costi legati a turnover e assenteismo. (Page, 2007; Schur, Kruse & Blanck, 2013). Simili considerazioni sono contenute nel rapporto *Autism and Work* di Autism-Europe (2014), secondo cui molte persone neurodivergenti, una volta inserite in un contesto lavorativo adeguato, tendono a permanere nel ruolo per periodi più lunghi (Baranger et al., 2014).

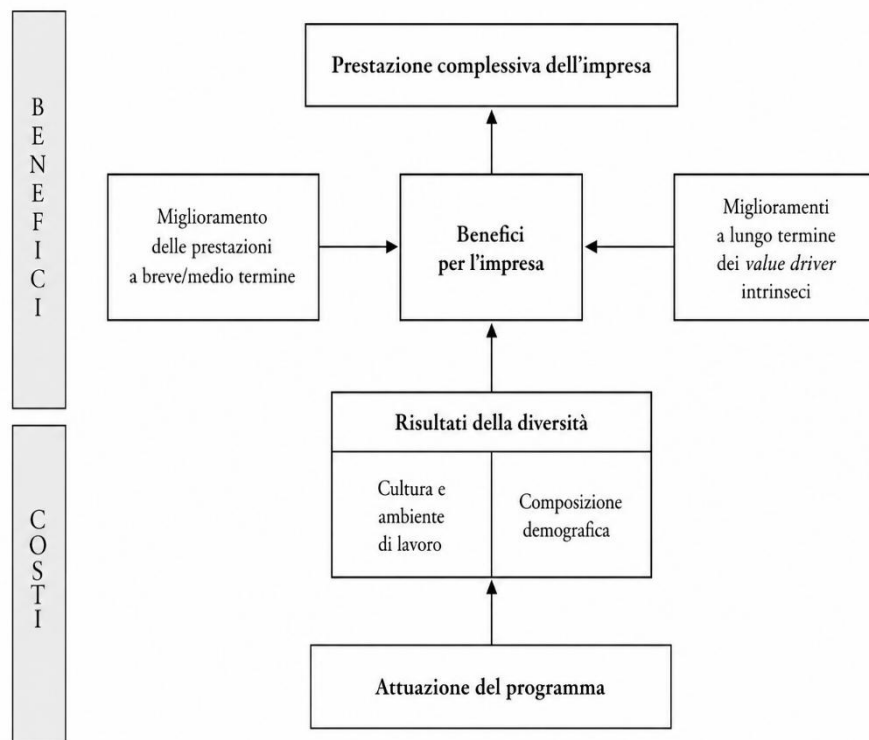


Figura 3: Quadro per la misura della diversità. Costi e Benefici della diversità, Commissione Europea (2003).

Lo schema proposto dalla Commissione Europea contiene però un'importante avvertenza. Le iniziative orientate alla diversità producono innanzitutto cambiamenti nel clima organizzativo e nella composizione della forza lavoro. Solo successivamente le trasformazioni possono produrre dei benefici osservabili sui risultati complessivi. La diversità, in altri termini, non appare come leva capace di generare valore in modo diretto e automatico.

Negli anni successivi, Page (2007) riprende e sviluppa questa impostazione. Mettere insieme identità, *background* e modelli mentali differenti può inizialmente frenare l'allineamento operativo e richiedere un maggiore sforzo di coordinamento. Quando però queste differenze vengono coordinate e fatte cooperare, diventano il motore dell'apprendimento del gruppo.

Allo stesso Page è riconducibile l'introduzione del *Diversity Prediction Theorem*. L'idea centrale è che l'errore collettivo di un gruppo non sia legato solo all'accuratezza dei singoli passaggi individuali, ma dipenda fortemente dalla varietà di prospettive. In contesti complessi, in cui anche i modelli individuali più accurati risultano inevitabilmente incompleti, una maggiore eterogeneità cognitiva può ridurre l'errore complessivo e migliorare la qualità dei processi decisionali. Le differenze neurologiche, secondo questa tesi, smettono di essere un problema di gestione e diventano una risorsa potenziale.

I dati empirici a sostegno di questi effetti esistono; eppure, una lettura focalizzata unicamente sul valore strategico mostra limiti etici che non possono essere ignorati. Quando l'inclusione viene giustificata solo in funzione dei benefici organizzativi, si finisce per valorizzare i profili percepiti come altamente produttivi, lasciando in secondo piano diritti, benessere e giustizia organizzativa. La neurodiversità rischia di venire mercificata in funzione della performance anziché riconosciuta come espressione della variabilità umana.

Gli effetti della diversità, in definitiva, non sono intrinsecamente positivi né negativi, ma dipendono dalle strategie di gestione adottate (Thomas, 2004).

È questa consapevolezza che orienta l'impostazione del presente lavoro. Per questo motivo, l'attenzione non si rivolge tanto alle iniziative formalmente adottate, quanto alle condizioni sostanziali che ne determinano l'efficacia e alle percezioni delle persone direttamente coinvolte.

1.3) Modelli teorici

Per comprendere il rapporto tra diversità e inclusione lavorativa è utile richiamare alcuni modelli teorici che consentono di leggere il

fenomeno da prospettive differenti ma complementari. Il modello biopsicosociale aiuta a capire come l'esperienza delle persone sia influenzata dall'interazione tra caratteristiche individuali e contesto. I modelli organizzativi dell'inclusione approfondiscono invece le dinamiche attraverso cui le organizzazioni favoriscono oppure ostacolano processi inclusivi.

Nel loro insieme, tali prospettive mostrano come l'inclusione dei lavoratori neurodivergenti dipenda dalle strutture organizzative, dalle pratiche manageriali e dai contesti sociali in cui l'esperienza lavorativa si sviluppa, e non soltanto dalle caratteristiche delle singole persone.

1.3.1) Il modello biopsicosociale

Il modello biopsicosociale è uno dei principali paradigmi teorici utilizzati per interpretare salute e funzionamento umano in una prospettiva multidimensionale. Si sviluppa come superamento del tradizionale modello biomedico, centrato sugli aspetti organici e fisiologici dell'individuo e orientato a spiegare il funzionamento umano secondo una logica prevalentemente clinica.

Come evidenziato da Engel (1977; 1980), il paradigma biomedico tende a separare i processi biologici da quelli psicologici e sociali, attribuendo le difficoltà dell'individuo principalmente a caratteristiche interne. La disabilità viene così interpretata come condizione individuale da trattare o compensare attraverso interventi specialistici.

Engel (1980) propone un cambio di rotta con l'introduzione del modello biopsicosociale (BPS). La tesi centrale è che salute e funzionamento non viaggino mai da soli, ma si intreccino costantemente con le dinamiche psicologiche e con l'ambiente circostante. L'attenzione si sposta sulla persona nella sua interezza. Benessere ed esperienze

quotidiane smettono così di dipendere solo da diagnosi o profili cognitivi, poiché entrano in gioco i legami relazionali e il *background* culturale.

Applicata alla neurodiversità, questa prospettiva suggerisce una lettura più ampia delle difficoltà che le persone incontrano, che smettono di essere marchiate come semplici limiti personali e si rivelano la conseguenza diretta dell'attrito tra caratteristiche individuali e barriere esterne.

Il modello biopsicosociale ha influenzato in modo significativo i sistemi internazionali di classificazione della disabilità. In particolare, l'*International Classification of Functioning, Disability and Health* (ICF), promossa dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS, 2001), interpreta il funzionamento umano come il prodotto dell'interazione tra condizioni di salute e fattori contestuali. La persona non viene ridotta al deficit, ma considerata nella sua interezza, con attenzione al ruolo dell'ambiente e delle relazioni nel favorire partecipazione e qualità della vita.

In anni più recenti, alcuni studiosi hanno proposto un ulteriore ampliamento del modello. Szadejko (2020) osserva che l'approccio biopsicosociale, per quanto rivoluzionario rispetto alla prospettiva tradizionale, incontra alcune difficoltà nel descrivere pienamente la complessità dell'esperienza umana. Da questa considerazione prende forma il modello "integrale", che include nell'analisi anche i fattori culturali e la dimensione esistenziale del soggetto, andando oltre la biologia e la psicologia individuale.

Portare questa lente analitica all'interno dei contesti aziendali ha conseguenze concrete, perché costringe a guardare oltre il profilo del singolo lavoratore e chiama in causa le responsabilità del management. Gli spazi di partecipazione e inclusione non nascono spontaneamente: sono il

risultato di come vengono strutturati i flussi operativi e delle condizioni reali dell'ambiente professionale quotidiano.

Aspetti quali ambiguità organizzativa, aspettative implicite, rigidità comunicative, carenza di supporto o scarsa prevedibilità possono incidere significativamente sull'esperienza lavorativa, spesso in modo silenzioso.

Sulla stessa linea si colloca lo studio di Stone e Colella (1996) sul rapporto tra disabilità ed esperienza lavorativa. La loro tesi è che i risultati occupazionali nascano sempre da un incrocio di elementi, perché le attitudini del lavoratore, le scelte dell'azienda e il clima sociale si influenzano a vicenda.

Le difficoltà lavorative emergono quindi come il risultato dell'interazione tra persona e ambiente. È un'impostazione preziosa per lo studio della neurodiversità, perché permette di rileggere molte criticità organizzative sotto una luce diversa.

1.3.2) I modelli organizzativi dell'inclusione

Il dibattito contemporaneo sul *diversity management* ha progressivamente attribuito al concetto di inclusione un ruolo centrale nell'analisi delle dinamiche organizzative. In termini generali, l'inclusione riguarda la possibilità di accedere alle opportunità offerte dall'organizzazione e di contribuire alle attività lavorative senza che le differenze individuali diventino un fattore di esclusione. Le aziende utilizzano questo termine per definire i processi che assicurano il riconoscimento e la reale valorizzazione delle persone che ne fanno parte (LeFevre-Levy et al., 2023).

La letteratura ha sviluppato diversi modelli per comprendere come questi principi trovino applicazione nella pratica organizzativa.

Tra i contributi più autorevoli si colloca lo studio di Shore e colleghi (2011). Gli autori abbandonano l'idea dell'inclusione come costruito unidimensionale, proponendo una definizione basata sul bilanciamento di due esigenze fondamentali: il bisogno di appartenenza (*belongingness*) e il bisogno di unicità (*uniqueness*). L'equilibrio tra queste due dimensioni è centrale. Quando prevale la pressione a adeguarsi alle norme del gruppo, le differenze individuali rischiano di essere attenuate o nascoste. Al tempo stesso, se l'attenzione si concentra esclusivamente sulla distinzione tra individui, può diventare più complesso costruire un reale senso di appartenenza. L'inclusione si realizza quindi quando appartenenza e riconoscimento delle differenze riescono a coesistere in modo equilibrato, perché la persona si sente parte del gruppo senza dover rinunciare alla propria individualità.

A partire da questa impostazione, Shore e colleghi hanno successivamente ampliato il modello in una prospettiva multilivello e sistemica (Shore et al., 2018), chiarendo che il bilanciamento tra appartenenza e unicità è una condizione necessaria ma non sufficiente. L'intera organizzazione deve promuovere pratiche, stili di leadership e relazioni capaci di sostenere un clima realmente inclusivo.

Gli autori identificano alcune condizioni che rendono concreta l'esperienza inclusiva nei contesti di lavoro, tra cui sicurezza psicologica, autenticità, coinvolgimento attivo, accesso a informazioni e risorse e possibilità di esercitare influenza nei processi decisionali. Distinguono inoltre tra un orientamento manageriale di tipo *prevention*, volto a prevenire discriminazioni e garantire la conformità normativa, e un orientamento di tipo *promotion*, orientato invece a promuovere attivamente l'inclusione attraverso pratiche e culture organizzative che favoriscano partecipazione e sviluppo.

Il contributo di Shore è particolarmente rilevante perché interpreta l'inclusione come esperienza soggettiva di appartenenza e riconoscimento, non come semplice presenza formale all'interno dell'organizzazione.

	Basso Senso di Appartenenza	Alto Senso di Appartenenza
Basso Valore di Unicità	ESCLUSIONE Mancanza di appartenenza e di riconoscimento dell'unicità.	ASSIMILAZIONE Appartenenza condizionata alla conformità alle norme dominanti.
Alto Valore di Unicità	DIFFERENZIAZIONE Riconoscimento delle caratteristiche distintive senza piena integrazione nel gruppo.	INCLUSIONE Condizione in cui l'individuo è riconosciuto come membro legittimo del gruppo e, al contempo, valorizzato nella propria unicità.

Tabella 1: Rivisitazione del modello di inclusione di Shore: appartenenza e unicità (Shore et al, 2011).

Il contributo di Mor Barak (2015) introduce una lettura complementare, più strutturale, focalizzata sulle condizioni di accesso ai sistemi organizzativi.

Mor Barak propone una definizione di inclusione basata sulla percezione dei lavoratori di essere parte dei sistemi formali e informali dell'organizzazione. All'interno di questo modello, il livello di partecipazione dipende principalmente dall'accesso alle risorse necessarie

allo svolgimento del lavoro e dal coinvolgimento nei processi decisionali. A questi elementi si affianca, come terzo fattore chiave, l’inserimento nelle reti sociali interne.

Il continuum inclusione-esclusione sul posto di lavoro si manifesta sia sul piano dei processi formali, quali l’accesso alle informazioni e ai canali decisionali, sia sulle dinamiche informali, all’interno delle quali avvengono gli scambi di conoscenze e il riconoscimento reciproco.

Nel caso dei profili neurodivergenti, il modello evidenzia come l’esclusione sia spesso riconducibile a barriere sistemiche, comunicative o ambientali che limitano l’accesso alle risorse e alle reti relazionali interne. L’inclusione dipende quindi dalla possibilità di partecipare in modo effettivo alla vita organizzativa, indipendentemente dallo stile cognitivo del lavoratore.

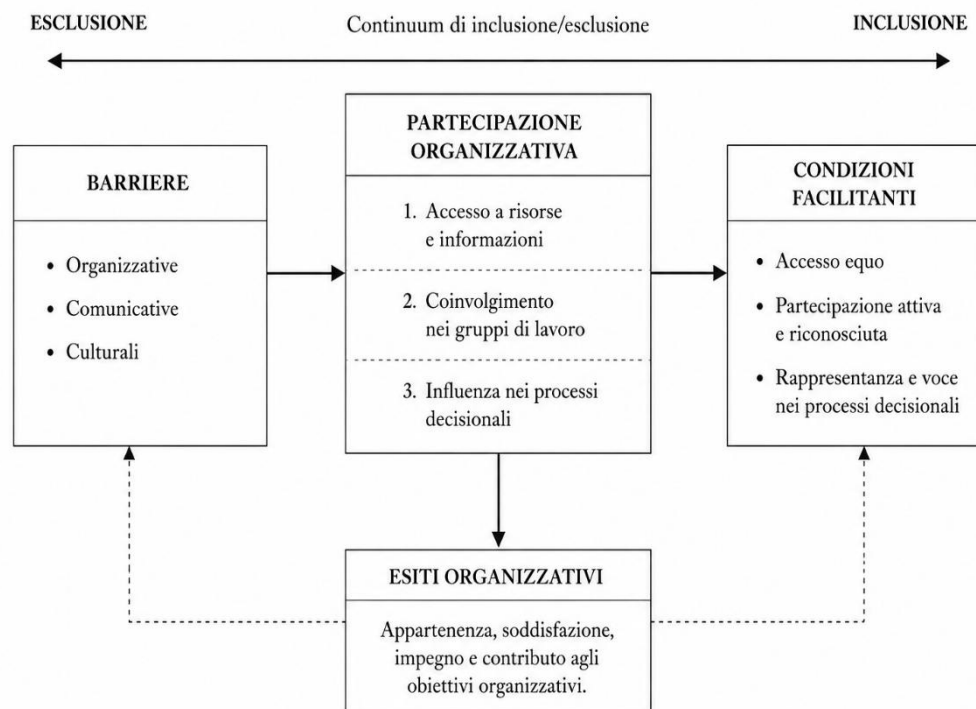


Figura 4: Rielaborazione personale del modello di Mor Barak (2015).

Sul piano delle scelte strategiche, il contributo di Riccò (2016) chiarisce come le organizzazioni traducono le politiche di gestione della diversità. L'autrice propone un modello in cui gli approcci organizzativi alla diversità vengono classificati sulla base di due dimensioni fondamentali. L'idea di fondo è che le aziende possano ritenere la diversità più o meno rilevante ai propri fini ed avere una valutazione della stessa positiva o negativa, considerandola come un'opportunità o come un costo e problema da gestire.

Dalla combinazione di queste due variabili il modello costruisce quattro possibili risposte strategiche: elusiva, di analisi, reattiva e di valorizzazione (Riccò, 2016). Questo schema consente di spostare l'attenzione dalla sola esperienza individuale al livello decisionale e strategico dell'organizzazione.

In primo luogo, l'approccio elusivo si caratterizza per una sostanziale negazione della rilevanza della diversità, percepita come un elemento problematico o come un costo da contenere; in questo caso l'organizzazione tende a richiedere ai lavoratori un adattamento alla cultura dominante. L'approccio di analisi riconosce il potenziale valore della diversità, ma non la considera ancora un fattore strategico. Le organizzazioni che sposano questa visione si limitano a una fase esplorativa, spesso senza modifiche strutturali significative. Una logica differente caratterizza l'approccio reattivo: le imprese riconoscono l'impatto della diversità, già presente al loro interno, ma optano per una gestione ancora legata a vincoli normativi, perché il fenomeno continua a essere percepito come un problema. Infine, vi è l'approccio di valorizzazione, che si colloca su un piano diverso e rappresenta il livello più evoluto. Le organizzazioni attuano una gestione proattiva della neurodiversità, perché la ritengono una risorsa strategica e, in quanto tale,

è integrata nelle politiche organizzative attraverso interventi sistemici e coerenti con la strategia aziendale.

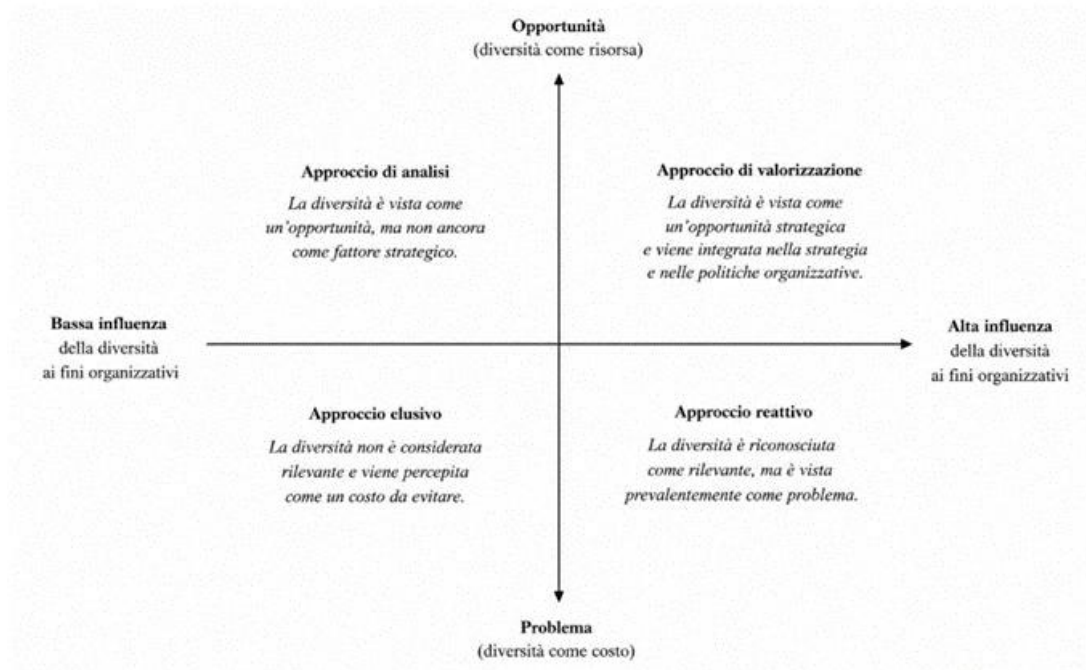


Figura 5: Elaborazione degli approcci alla diversità, Riccò (2008)

La riflessione più articolata su come le organizzazioni possano interpretare e gestire attivamente la diversità è quella elaborata da Thomas ed Ely nel corso degli anni. In un contributo fondamentale del 1996, gli autori individuano tre paradigmi distinti. Il primo, *Discrimination-and-Fairness*, pone l'accento sull'equità e sul rispetto delle norme. Il secondo, *Access-and-Legitimacy*, considera le differenze nella forza lavoro come uno strumento per rafforzare il rapporto con mercati e gruppi di clienti differenziati. L'ultimo prende invece il nome di *Learning-and-Effectiveness* e collega la diversità ai processi di apprendimento organizzativo e alla capacità di innovazione, attribuendo valore alle differenze come occasione di crescita per l'intera organizzazione.

Quest'ultimo approccio viene spesso descritto come il più avanzato. La letteratura, a riguardo, invita però alla prudenza. Gli stessi autori, a distanza di diversi anni dalla formulazione, sono tornati sul tema evidenziando come molte iniziative di D&I abbiano prodotto risultati limitati (Thomas & Ely, 2020). Una delle criticità più frequenti consiste nel trattare la diversità come obiettivo numerico o come leva per migliorare la performance organizzativa, senza dei veri interventi strutturali. Assumere persone da gruppi sottorappresentati non produce automaticamente effetti positivi. Servono interventi culturali reali, redistribuzione del potere decisionale e spazi in cui le differenze possano effettivamente contare.

I modelli analizzati rappresentano un importante punto di partenza dell'analisi perché introducono un concetto su cui questo lavoro tornerà: gestione della diversità e inclusione, pur essendo strettamente legate, non sempre coincidono. La presenza di politiche orientate alla diversità non garantisce, di per sé, esperienze inclusive. Affinché tali politiche producano effetti concreti, è necessario che siano sostenute da pratiche organizzative coerenti e da un contesto culturale favorevole.

1.4) Neurodiversità: una prospettiva di HRM

L'inclusione lavorativa delle persone neurodivergenti può essere analizzata efficacemente attraverso una prospettiva di *Human Resource Management* (HRM), poiché molte delle opportunità e delle criticità che caratterizzano l'esperienza lavorativa emergono all'interno dei processi di gestione delle risorse umane. Le modalità con cui le organizzazioni attraggono, selezionano, inseriscono, supportano e sviluppano i lavoratori influenzano infatti in modo significativo le possibilità di accesso, partecipazione e permanenza nel lavoro.

Per analizzare tali dinamiche, il modello dell'*Employee Life Cycle* (ELC) costituisce uno dei principali riferimenti teorici utilizzati per

analizzare il rapporto tra lavoratore e organizzazione lungo l'intero percorso professionale. Attraverso tale approccio, l'esperienza lavorativa viene osservata come un processo articolato in diverse fasi interconnesse, dal *recruitment* fino alla permanenza e allo sviluppo all'interno dell'organizzazione.

Nonostante la sua ampia diffusione nella letteratura HRM, il concetto di *Employee Life Cycle* non presenta una definizione univoca. Gladka, Fedorova e Dohadailo (2022) lo descrivono come l'insieme delle interazioni tra dipendente e organizzazione che accompagnano tutte le fasi del rapporto di lavoro, includendo le strategie attraverso cui le imprese attraggono, gestiscono, sviluppano e trattengono le proprie risorse umane. In genere, tale ciclo viene articolato in sei momenti principali: attrazione, selezione, *onboarding*, sviluppo e formazione, *retention* e uscita (Costa & Gianecchini, 2019).

La scelta di adottare la prospettiva dell'ELC muove dalla volontà di considerare la gestione delle risorse umane come un processo integrato e continuo, nel quale le diverse fasi del rapporto di lavoro risultano strettamente collegate tra loro. Le esperienze maturate in un determinato momento influenzano infatti quelle successivi e contribuiscono, nel loro insieme, a determinare la qualità del percorso professionale e la sua sostenibilità nel tempo.

Queste considerazioni assumono un peso maggiore quando si analizzano i temi dell'inclusione lavorativa. Le opportunità di accesso, partecipazione e sviluppo possono infatti essere influenzate da elementi presenti in momenti differenti del ciclo lavorativo. Le criticità possono emergere in qualsiasi momento, persino nella fase di attrazione, ad esempio attraverso annunci poco accessibili. La costruzione di percorsi realmente inclusivi richiede attenzione lungo tutto il ciclo di vita del

dipendente e non soltanto nelle fasi iniziali di ingresso in azienda (Angeloni, 2010).

Il modello del ciclo di vita del dipendente rappresenta quindi una lente interpretativa attraverso cui analizzare in modo integrato le pratiche HR e i processi di inclusione ed esclusione che attraversano l'esperienza lavorativa delle persone neurodivergenti.

Nel presente lavoro, la prospettiva introdotta viene affiancata al *framework practice-based* sviluppato da Hennekam e Follmer (2024). Le autrici analizzano la neuroinclusione attraverso specifici *cluster* di pratiche HR distribuite lungo le diverse fasi del rapporto individuo-organizzazione, tra cui *recruitment* e selezione, *onboarding*, *job design*, formazione e sistemi di supporto organizzativo.

Le fasi che questo studio prenderà in esame, e che verranno analizzate di seguito, alla luce dell'impianto teorico di Hennekam e Follmer (2024), riguardano: l'attrazione, la selezione, l'*onboarding*, il *job design*, con particolare attenzione, infine, al ruolo degli *Employee Resource Groups* (ERGs) e dei sistemi di supporto organizzativo. L'analisi, all'interno di questo paragrafo, sarà così suddivisa:

- A. Attrazione;
- B. Selezione;
- C. Onboarding
- D. Job design;
- E. Employee Resource Groups.

A. Attrazione

Le condizioni che favoriscono l'inclusione iniziano a prendere forma già nella fase di attrazione, nella quale l'organizzazione entra in contatto con potenziali candidati e comunica non solo le caratteristiche del ruolo, ma anche alcuni elementi della propria identità organizzativa.

In questa fase, le imprese che intendono creare condizioni realmente inclusive devono prestare particolare attenzione alla *job description* e al *job posting*, poiché il contenuto degli annunci di lavoro e la scelta dei canali di comunicazione possono incidere sulla composizione del bacino di candidati e sulla percezione dell'organizzazione da parte dei potenziali lavoratori (Yalcinkaya, Ding & Gupta, 2025).

Gli strumenti a disposizione delle imprese per attirare candidati sono molteplici, ma non tutti accessibili allo stesso modo (Bruyère et al. 2005). Una delle questioni centrali riguarda il modo in cui l'organizzazione comunica il proprio impegno verso la diversità.

A questo proposito, dalla letteratura ricaviamo la differenza tra i tradizionali *diversity statements* e le modalità comunicative più dettagliate. L'attrazione dei candidati non può limitarsi a dichiarazioni generiche a favore della diversità e della non discriminazione. Comunicazioni più dettagliate, contenenti i valori e la cultura dell'organizzazione, possono trasmettere un'immagine di maggiore inclusività e accessibilità (Kirby & Smith, 2021).

Il *job posting*, costituendo uno dei primi punti di contatto tra candidato e organizzazione, richiede particolare attenzione ai dettagli. Aspetti come la chiarezza e il realismo delle informazioni fornite nelle prime fasi del processo di *recruitment* influenzano l'attrazione dei candidati e il modo in cui essi valutano la propria compatibilità con il ruolo e l'organizzazione (Breugh, 2013).

Nel caso delle persone neurodivergenti, informazioni chiare sulle modalità di lavoro e sulle caratteristiche del contesto possono facilitare la comprensione dell'opportunità professionale e ridurre l'incertezza associata alla candidatura. Al contrario, annunci generici o poco dettagliati rischiano di scoraggiare i potenziali candidati (Kirby & Smith, 2021).

B. Selezione

La fase successiva, quella della selezione, rappresenta un momento particolarmente delicato, poiché non riguarda soltanto la valutazione dei candidati, ma anche la costruzione delle prime interazioni concrete tra individuo e organizzazione. La letteratura evidenzia infatti come le modalità di selezione influenzino le percezioni dei candidati rispetto all'organizzazione, incidendo sulle decisioni di candidatura, accettazione dell'offerta e permanenza futura (Breugh, 2013). Coerentemente, Costa e Gianecchini (2019) descrivono la selezione come un processo di reciproca valutazione tra organizzazione e candidato, articolato in tre momenti principali: una fase iniziale di *screening* delle candidature, una fase di valutazione attraverso strumenti selettivi e una fase decisionale finalizzata alla scelta della persona ritenuta maggiormente compatibile con il ruolo e con il contesto organizzativo. In tale processo, i candidati elaborano le informazioni ricevute attraverso meccanismi cognitivi e percettivi che riguardano la credibilità delle fonti, la chiarezza delle comunicazioni e la qualità dell'esperienza vissuta. Elementi quali la struttura dei colloqui, la trasparenza delle aspettative e le modalità di interazione contribuiscono quindi a definire la percezione di accessibilità e inclusività dell'organizzazione (Breugh, 2013). Questo elemento assume particolare rilevanza nel caso delle persone neurodivergenti, per le quali modalità selettive caratterizzate da ambiguità comunicativa, scarsa prevedibilità o forte enfasi sulle competenze relazionali implicite possono rappresentare una barriera significativa.

L'introduzione di strumenti di Intelligenza Artificiale nei processi di *recruitment* e selezione viene sempre più spesso interpretata come una possibile leva per ridurre alcune forme di discriminazione. In particolare, sistemi di *screening* e valutazione basati sulle competenze possono contribuire a limitare l'impatto degli *unconscious bias* e a focalizzare maggiormente l'attenzione sulle competenze effettive dei candidati (Levashina et al., 2014; Raghavan et al., 2020). Tuttavia, tali strumenti non sono intrinsecamente neutrali. Algoritmi addestrati su dati non rappresentativi possono infatti riprodurre o amplificare forme di discriminazione nei confronti di candidati con disabilità o profili neurocognitivi divergenti, oltre a risultare poco trasparenti rispetto ai criteri di valutazione adottati (Fisher, Bonaccio & Connelly, 2024). Per questa ragione, la letteratura sottolinea la necessità di considerare l'IA come uno strumento di supporto ai processi decisionali, da integrare all'interno di pratiche di selezione progettate secondo principi di accessibilità ed equità (Raghavan et al., 2020; Fisher et al., 2024).

C. Onboarding

Una volta superata la fase di ingresso, l'*onboarding* rappresenta un passaggio decisivo per la costruzione dell'esperienza lavorativa. Esso può essere definito come il processo attraverso cui i nuovi lavoratori vengono introdotti e progressivamente integrati all'interno dell'organizzazione, acquisendo familiarità con ruolo, pratiche operative, valori e cultura aziendale (Pinco et al., 2025). L'*onboarding* viene spesso collegato ai processi di *organizational socialization*, ossia ai meccanismi attraverso cui i nuovi assunti acquisiscono conoscenze, comportamenti e riferimenti utili per orientarsi all'interno dell'organizzazione, ma il concetto ha assunto un significato più ampio. Oltre alle attività di orientamento iniziale, comprende infatti anche le dinamiche relazionali e

sociali che favoriscono l'integrazione del neoassunto nel contesto lavorativo (Carlos & Muralles, 2021).

Questa fase è particolarmente delicata, perché incide sulla qualità dell'esperienza lavorativa. Pratiche di *onboarding* inefficaci o incoerenti rispetto alle aspettative dei lavoratori possono infatti ostacolare il processo di integrazione, con possibili effetti negativi sulla soddisfazione lavorativa e sulla *retention*, aumentando il rischio di turnover precoce (Shufutinsky & Cox, 2019). L'efficacia di questa fase non dipende esclusivamente dalla trasmissione di informazioni operative. Un ruolo importante è svolto anche dalla capacità dell'organizzazione di chiarire aspettative e responsabilità, favorire la costruzione di relazioni con i colleghi e supervisor e accompagnare il nuovo assunto nella comprensione della cultura organizzativa. In questo senso, *onboarding* strutturati e formalizzati risultano generalmente più efficaci rispetto a modalità informali o poco coordinate, poiché consentono ai nuovi assunti di orientarsi più rapidamente all'interno del contesto lavorativo e di sviluppare relazioni significative con colleghi e supervisor (Bauer, 2010).

Per descrivere gli elementi che favoriscono un inserimento efficace, Bauer (2010) propone il modello delle "4C", articolato nelle dimensioni di *compliance*, *clarification*, *culture* e *connection*. Le prime due riguardano soprattutto gli aspetti più operativi dell'ingresso in organizzazione: da un lato la conoscenza di regole, procedure e adempimenti formali, dall'altro la comprensione del ruolo, delle responsabilità e delle aspettative associate alla posizione lavorativa. Le altre fanno invece riferimento agli aspetti sociali e culturali dell'inserimento. La *culture* riguarda la comprensione dei valori e delle norme, sia formali sia informali, che caratterizzano l'organizzazione, mentre la *connection* richiama l'importanza delle relazioni interpersonali

e delle reti informative che facilitano l'integrazione del nuovo assunto nel contesto lavorativo.

Negli ultimi anni, il processo di *onboarding* ha subito una significativa trasformazione in seguito alla diffusione del *remote work* e dei processi di *digital transformation*. L'utilizzo di strumenti digitali, piattaforme online e modalità di interazione virtuale ha progressivamente modificato le modalità attraverso cui le organizzazioni introducono e supportano i nuovi assunti (Pinco et al., 2025). Se da un lato il *digital onboarding* può migliorare l'accessibilità alle informazioni, standardizzare alcuni processi e facilitare la personalizzazione dell'esperienza, dall'altro può ridurre la presenza di segnali relazionali informali e rendere più complessa la costruzione del senso di appartenenza organizzativa (Carlos & Muralles, 2021).

In conclusione, l'*onboarding* non può essere inteso come un insieme di procedure amministrative o informative standardizzate. Esso rappresenta una fase strategica fondamentale del percorso lavorativo, durante la quale l'organizzazione può creare le condizioni per una partecipazione più consapevole dei nuovi assunti.

D. Job design

Il *job design* rappresenta l'insieme dei processi attraverso cui vengono definiti contenuti, responsabilità e modalità di svolgimento del lavoro, incidendo in modo significativo sia sulla performance sia sul benessere organizzativo. Nell'ambito dell'HRM inclusivo, le pratiche di redesign del lavoro assumono un ruolo centrale, poiché consentono di intervenire sul rapporto tra caratteristiche individuali, mansioni e contesto operativo.

Tra queste pratiche, il *Job Carving* rappresenta un approccio che mira a adattare la configurazione delle mansioni alle caratteristiche della

persona. A differenza dei modelli convenzionali, nei quali il lavoratore viene inserito all'interno di un ruolo già definito, il *Job Carving* interviene sulla struttura stessa della posizione lavorativa. Attraverso l'analisi delle attività che compongono un ruolo, alcune mansioni possono essere selezionate e riorganizzate per costruire una posizione maggiormente coerente con le competenze, le capacità e le modalità di funzionamento dell'individuo (Scoppetta et al., 2019). Parliamo quindi di un processo *top-down*, guidato dall'organizzazione per adattare il lavoro alle caratteristiche del lavoratore.

Questo approccio consente di individuare attività ad alta intensità cognitiva e di assegnarle in modo più coerente con le caratteristiche dei candidati. Se applicato efficacemente, può risultare adatto per profili neurodivergenti, permettendo di ridurre l'esposizione a carichi sensoriali non essenziali. (Scoppetta et al., 2019). Da questa prospettiva, il *Job Carving* non rappresenta una misura meramente compensativa, ma una modalità di progettazione del lavoro orientata alla valorizzazione delle competenze individuali, coerente con l'idea che il contributo delle persone dipenda anche dalle condizioni organizzative entro cui viene espresso (J. Ho, 2018)

Accanto al *Job Carving*, la letteratura individua il *Job Crafting* come una pratica complementare di redesign del lavoro, configurata come un processo *bottom-up* attraverso il quale il lavoratore modifica attivamente i confini del proprio ruolo, intervenendo su contenuti, relazioni e significato del lavoro (Wrzesniewski & Dutton, 2001). La distinzione tra *Job Carving* e *Job Crafting* riflette una differenza fondamentale nei meccanismi di adattamento: mentre il primo interviene sulle strutture organizzative per migliorare il *matching* tra individuo e ruolo, il secondo presuppone un contesto già sufficientemente flessibile,

nel quale il lavoratore dispone di margini di autonomia per ridefinire il proprio lavoro.

Entrambe le pratiche rispondono all'esigenza di migliorare il *Person–Environment Fit*, ossia il grado di compatibilità tra individuo e contesto lavorativo (Cable & DeRue, 2002). Quando vengono applicate in modo efficace, possono favorire il benessere della persona, valorizzarne le competenze e contribuire a una maggiore sostenibilità dell'esperienza lavorativa (Scoppetta et al., 2019).

In questo discorso subentra l'approccio dell'*Universal Design*, il quale sposta l'attenzione dalla personalizzazione dei singoli ruoli alla progettazione complessiva dell'ambiente di lavoro (Silver, Nittrouer & Hebl, 2023). L'idea di fondo è quella di costruire contesti accessibili a una pluralità di persone e modalità di funzionamento cognitivo, riducendo per quanto possibile la necessità di interventi individualizzati. In quest'ottica, elementi come la gestione degli stimoli sensoriali e la flessibilità organizzativa diventano aspetti centrali della progettazione del lavoro.

Ciò non significa che pratiche come *Job Carving* e *Job Crafting* perdano importanza. La loro efficacia, tuttavia, dipende da diversi fattori, tra cui la presenza di adeguati sistemi di supporto, una progettazione coerente delle attività e competenze specifiche da parte dei soggetti coinvolti. In mancanza di tali presupposti, il rischio è che il *Job Carving* si traduca in una semplificazione eccessiva delle mansioni o in una segmentazione del lavoro a basso valore aggiunto, mentre il *Job Crafting* tende a incontrare maggiori difficoltà in contesti caratterizzati da elevata rigidità organizzativa (Scoppetta et al., 2019).

Di seguito, si riporta una figura, adattata dal lavoro di Volpone et al. (2022) all'interno del volume *Neurodiversity in the Workplace: Interests, Issues, and Opportunities*, che sintetizza alcuni utili

suggerimenti per la progettazione del lavoro. Per completezza, è opportuno precisare che gli stessi autori accompagnano tali indicazioni con una nota, evidenziando come esse non debbano essere considerate universalmente applicabili a tutte le forme di neurodiversità.

Progettazione del lavoro (Job Design)
■ Ascoltare i neoassunti per comprendere le loro esigenze rispetto all'ambiente di lavoro.
■ Predisporre spazi di lavoro silenziosi.
■ Collocare alcune postazioni in aree a basso passaggio di persone.
■ Creare diverse zone di lavoro, ad esempio aree dedicate alla collaborazione e aree destinate al lavoro individuale e concentrato.
■ Favorire modalità di lavoro flessibili.
■ Consentire orari di inizio dell'attività lavorativa flessibili, in base alle preferenze e alle routine dei dipendenti.
■ Permettere l'utilizzo di cuffie o altri strumenti per ridurre il rumore ambientale e limitare il sovraccarico sensoriale.
■ Consentire la regolazione dell'illuminazione per ridurre le distrazioni visive.

Figura 6: Suggerimenti per la progettazione del lavoro a supporto della neurodiversità.

Fonte: rielaborazione sulla base della Tabella 2.1 in Bruyère & Colella (2022), Neurodiversity in the Workplace: Interests, Issues, and Opportunities.

Queste considerazioni evidenziano come la progettazione inclusiva del lavoro non riguardi soltanto l'accesso all'occupazione, ma anche la qualità dell'esperienza lavorativa e le opportunità di valorizzazione professionale.

E. Employee Resource Groups

Accanto ai processi di *onboarding* e socializzazione organizzativa, diversi studi richiamano l'importanza di forme di supporto

che accompagnino i lavoratori neurodivergenti anche nelle fasi successive del percorso professionale. Tra queste, Hennekam e Follmer (2024) segnalano il ruolo degli *Employee Resource Groups* (ERGs), gruppi formalizzati che permettono a lavoratori neurodivergenti e alleati di confrontarsi su esperienze, difficoltà e strategie utili per affrontare il contesto lavorativo.

Gli ERGs possono offrire opportunità di mentoring e scambio di informazioni, contribuendo allo sviluppo di una maggiore consapevolezza sul tema della neurodiversità all'interno dell'organizzazione. In alcune realtà, tali iniziative vengono affiancate da workshop formativi e programmi di *mindfulness*, con l'obiettivo di promuovere nuove pratiche inclusive e creare occasioni di confronto e supporto reciproco.

Diverse organizzazioni prevedono forme di accompagnamento individuale attraverso figure specializzate, come consulenti o *neurodiversity support coaches*. Il loro ruolo nasce dalla consapevolezza delle difficoltà che possono emergere nell'esperienza lavorativa e consiste nel supportare i lavoratori nella gestione di determinate dinamiche.

Le pratiche descritte nelle diverse fasi del ciclo di vita del dipendente mostrano come l'inclusione non dipenda da un singolo intervento, ma da un insieme di condizioni che si sviluppano nel tempo. Per questo motivo, l'*Employee Life Cycle* rappresenta una chiave di lettura utile per analizzare la coerenza delle pratiche organizzative lungo l'intero rapporto tra persona e organizzazione. Integrato con il framework *practice-based* di Hennekam e Follmer (2024), esso permette di osservare come *recruitment*, selezione, *onboarding*, progettazione del lavoro e sistemi di supporto concorrano, nel loro insieme, a creare opportunità oppure, talvolta, ostacoli all'inclusione dei lavoratori neurodivergenti.

1.4.1) Inclusione formale vs inclusione sostanziale

Un clima inclusivo autentico, coerente con le principali linee guida internazionali, non coincide con la mera coesistenza di identità differenti, ma si configura come un ecosistema organizzativo psicologicamente sicuro, in cui l'equità è integrata nei processi strutturali e non affidata alla discrezionalità dei singoli (Edmondson, 2019; Shore et al., 2018). Inclusione significa sentirsi riconosciuti e pienamente partecipi del lavoro di gruppo. Le organizzazioni realmente inclusive si caratterizzano quindi per la capacità di tradurre tale orientamento in pratiche coerenti di gestione, leadership e processi decisionali (Shore, Cleveland & Sanchez, 2018).

In questi contesti, la diversità può essere interpretata come una risorsa cognitiva in grado di generare innovazione attraverso il dissenso costruttivo, mentre l'inclusione si traduce in un senso di appartenenza che consente agli individui di esprimere il proprio potenziale senza dover assimilare i tratti del gruppo dominante (Roberson, 2019). Tuttavia, il raggiungimento di questo equilibrio non è automatico. Le linee guida più avanzate, tra cui lo standard ISO 30415, sottolineano come esso richieda una leadership consapevole dei propri *bias* impliciti e sistemi di gestione fondati su criteri trasparenti e monitorabili. In questo quadro, la formazione manageriale riveste un'importanza particolare. Le figure di leadership influenzano infatti il coordinamento delle attività e le modalità con cui vengono interpretate e gestite le differenze all'interno dell'organizzazione (Edmondson, 2019). Le decisioni possono essere influenzate da meccanismi di affinità, favorendo persone percepite come più simili ai modelli considerati "normali" o maggiormente prevedibili (Greenwald & Krieger, 2006). Questa dinamica richiama il cosiddetto *in-group bias*, la tendenza a preferire individui percepiti come appartenenti

al proprio gruppo sociale, contribuendo a penalizzare profili cognitivamente differenti (Dunne, 2024).

La discrepanza tra gli impegni dichiarati in materia di inclusione e la loro effettiva traduzione nelle pratiche organizzative è un altro punto critico ricorrente. Alcune iniziative rivolte alla neuroinclusione rischiano infatti di rimanere circoscritte o episodiche quando non sono accompagnate da adeguati sistemi di responsabilizzazione della leadership e da un'integrazione nei processi di governance e valutazione organizzativa. In particolare, l'assenza di indicatori legati all'inclusione nei sistemi di valutazione manageriale e il limitato coinvolgimento dei lavoratori neurodivergenti nei processi decisionali possono ridurre l'impatto concreto delle politiche adottate, ostacolando il consolidamento di cambiamenti organizzativi più profondi. In questi casi, anche percorsi formativi sui *bias* e sulla sicurezza psicologica, per quanto rilevanti, rischiano di avere un impatto limitato se non accompagnati da una revisione dei sistemi organizzativi.

In contesti caratterizzati da metriche di performance rigide e orientate al breve periodo, i manager possono essere indotti a privilegiare soluzioni a rischio percepito minimo, favorendo profili ritenuti “standard” e sottovalutando il contributo della diversità cognitiva (Roberson, 2019). Ne deriva un problematico circuito che si autoalimenta, in cui l'accomodamento ragionevole viene interpretato come costo gestionale piuttosto che come investimento organizzativo (Austin & Pisano, 2017).

L'integrazione professionale delle persone neurodivergenti si scontra così con un sistema di barriere invisibili che precedono l'ingresso stesso in azienda (Hedley et al., 2018). Tali barriere non derivano necessariamente da limiti oggettivi del candidato, ma da modelli culturali fondati su standard impliciti di “normalità” comportamentale e comunicativa (Milton, 2012). Le evidenze qualitative mostrano come tali

ostacoli si manifestino tanto nei processi formali quanto nelle condizioni ambientali e culturali del lavoro quotidiano. Contesti sensorialmente sovraccarichi, come *open space* rumorosi, culture organizzative orientate all'iperproduttività e modalità operative standardizzate possono generare un disallineamento strutturale tra caratteristiche cognitive e ambiente lavorativo (Lauder, 2024).

In queste situazioni, l'esclusione dei profili neurodivergenti non nasce da una carenza di competenze tecniche, ma a un meccanismo cumulativo di basse aspettative rispetto alle possibilità di inserimento e sviluppo lavorativo (Rinaldi & Perkins, 2005). Il pregiudizio iniziale limita gli accessi, riduce le opportunità e alimenta percorsi di esclusione, perché la difficoltà ad accedere a esperienze professionali può, a sua volta, incidere sulla percezione delle proprie capacità e sulle aspettative di successo future.

Alcune ricerche evidenziano inoltre come interventi formativi orientati al riconoscimento dei *bias* cognitivi possano incidere sulle modalità con cui vengono valutati i candidati e assunte decisioni organizzative (Austin & Pisano, 2017; Hedley et al., 2018). Questi risultati suggeriscono l'importanza di considerare, insieme alle caratteristiche individuali dei candidati, anche i processi e i filtri percettivi e valutativi che influenzano le scelte dei decisori.

Esistono poi forme più sottili di esclusione che si presentano proprio sotto l'etichetta dell'inclusione. Tra queste, il *tokenism* consiste nell'inserimento simbolico di individui appartenenti a gruppi sottorappresentati con finalità prevalentemente rappresentative, senza una reale redistribuzione del potere né cambiamenti nei processi organizzativi (Kanter, 1977; Zimmer, 1988; Yoder, 1991). In questi casi, l'inclusione rimane apparente: da un lato l'organizzazione può vantare il proprio impegno e rivendicare conformità ai principi di diversità, dall'altro

l'individuo viene caricato della responsabilità implicita di rappresentare un'intera categoria. Riprendendo il modello di Shore, tale dinamica configura una forma di assimilazione imperfetta, in cui è presente una parvenza di appartenenza ma manca il riconoscimento autentico dell'unicità (Shore et al., 2018).

Nel campo della neurodivergenza, queste dinamiche possono tradursi in forme di “neurodiversità selettiva”, nelle quali l'inclusione tende a concentrarsi su specifici profili considerati maggiormente compatibili con le esigenze organizzative (Austin & Pisano, 2017). Ciò può condurre a una concentrazione delle opportunità in specifici ambiti, spesso tecnologici, alimentando stereotipi riduttivi e trascurando la pluralità dei percorsi professionali possibili.

La segregazione funzionale, o *siloeing*, è un ulteriore fenomeno frequentemente richiamato in letteratura. Esso si verifica quando la valorizzazione di abilità distintive comporta il confinamento in ruoli specifici e limitati, con scarse possibilità di mobilità interna (Roberson, 2019). Il lavoratore viene riconosciuto per competenze circoscritte, ma non come soggetto professionale completo, con effetti negativi sullo sviluppo di carriera e sulla qualità dell'inclusione.

Riproponendo un'analogia con le scienze ecologiche, il *greenwashing* ha ispirato la diffusione dell'espressione *diversity washing*. Con questo termine si fa riferimento a strategie comunicative che enfatizzano l'impegno verso la diversità senza accompagnare a tali dichiarazioni cambiamenti concreti nelle pratiche quotidiane (Ahmed, 2012).

Questa distanza tra comunicazione esterna e pratiche effettive può avere conseguenze rilevanti, rischiando di compromettere la credibilità dell'organizzazione e di rallentare il cambiamento, poiché i benefici

reputazionali vengono ottenuti anche in assenza di trasformazioni sostanziali (Roberson, 2019).

Maureen Dunne sintetizza bene questa deriva parlando di *inauthentic inclusion*: una partecipazione subordinata all'adozione di comportamenti e modalità di interazione conformi agli standard neurotipici (Dunne, 2024). L'accesso all'organizzazione risulta così garantito solo formalmente. L'inclusione autentica, che mira a massimizzare il contributo di ogni individuo, richiede invece di ripensare le pratiche e i criteri organizzativi, a favore di procedure trasparenti e criteri fondati sull'equità (Roberson, 2019; Dunne, 2024). Oltre a questi cambiamenti, strategie di *de-biasing* nei processi di selezione e promozione, modelli di *skill-based hiring*, programmi di *onboarding* inclusivo e politiche di lavoro flessibile possono fare la differenza nel prevenire le situazioni descritte (Greenwald & Krieger, 2006; Bersin, 2018; Hedley et al., 2018).

Molte di queste barriere diventano visibili già nelle prime fasi di accesso al lavoro. Tra queste, il colloquio di selezione rappresenta uno snodo particolarmente critico, poiché costituisce il primo filtro attraverso cui dinamiche implicite di inclusione ed esclusione si traducono in decisioni concrete (Rivera, 2012; Roberson, 2019).

1.4.2) I colloqui tradizionali come barriera strutturale

Tra le principali barriere all'accesso al mercato del lavoro per le persone neurodivergenti, il colloquio di selezione occupa una posizione centrale. Come evidenziato nei paragrafi precedenti, i processi selettivi influenzano fortemente le percezioni di accessibilità e inclusività delle organizzazioni.

Pur essendo uno degli strumenti più diffusi nei processi di reclutamento, il colloquio tradizionale si fonda in larga misura su

competenze socio-comunicative implicite, sulla costruzione rapida del rapporto interpersonale e sulla gestione delle prime impressioni, elementi che possono risultare strutturalmente svantaggiosi per candidati con modalità comunicative divergenti (Rivera, 2012; Austin & Pisano, 2017).

Una prima linea di evidenza riguarda l'esperienza soggettiva dei candidati autistici durante il colloquio. In uno studio basato su interviste semi-strutturate a dieci adulti autistici, Hedley et al. (2018) hanno esplorato in profondità le difficoltà percepite in questa fase, individuando alcune aree principali, riconducibili a fattori sia individuali sia ambientali. Tutti i partecipanti hanno riportato la necessità di adottare strategie di *masking*, intese come occultamento, consapevole o inconsapevole, di tratti autistici e adozione di comportamenti percepiti come socialmente normativi (Hull et al., 2017). Forzare il contatto visivo, monitorare costantemente il linguaggio del corpo, sopprimere comportamenti di autoregolazione e “recitare” una versione più conforme di sé stessi sono tutte tipiche espressioni del *masking* (Hull et al., 2017).

Il problema maggiore è che tutto questo comporta un rilevante dispendio cognitivo ed emotivo, che può influenzare l'esperienza complessiva dell'intervista. I partecipanti descrivono sentimenti di ansia già nella fase precedente all'incontro, elevati livelli di stress durante la prova e un forte affaticamento successivo, talvolta descritto come “burnout autistico” (Raymaker et al., 2020). Il tentativo di conformarsi alle aspettative implicite del colloquio può dunque avere conseguenze rilevanti, rendendo più complessa la gestione della prova. Quando una parte significativa dell'attenzione è dedicata al controllo del proprio comportamento, possono infatti diminuire le risorse disponibili per rispondere alle domande e gestire efficacemente il colloquio (Hull et al., 2017).

A queste difficoltà si aggiunge poi un ulteriore elemento, legato alla presenza di *bias* valutativi che possono influenzare il modo in cui i candidati autistici vengono percepiti e valutati durante la selezione. Whelpley e May (2023), attraverso uno studio basato su colloqui simulati, mostrano come i candidati autistici tendano a ricevere valutazioni meno favorevoli. Lo studio evidenzia inoltre che una maggiore conoscenza dell'autismo e la divulgazione della diagnosi possono attenuare tali *bias*, senza tuttavia eliminarli completamente. I risultati suggeriscono dunque che le valutazioni formulate durante il processo di selezione dipendano anche dal modo in cui i valutatori interpretano e giudicano i candidati, oltre che dalle competenze effettivamente possedute da questi ultimi (Whelpley & May, 2023).

In questa cornice merita una riflessione specifica anche l'adozione diffusa di formati di intervista altamente strutturati, come il metodo STAR (*Situation, Task, Action, Result*), frequentemente utilizzato nei contesti aziendali per standardizzare la valutazione delle competenze comportamentali (Campion, Palmer & Campion, 1997). Sebbene questa metodologia sia stata introdotta con l'obiettivo di rendere la valutazione più comparabile e coerente tra candidati, il suo utilizzo richiede competenze che non riguardano esclusivamente il possesso delle esperienze richieste dal ruolo. I candidati devono infatti essere in grado di ricostruire episodi significativi, organizzarli in modo chiaro, selezionare le informazioni rilevanti e comunicarle in una forma coerente con le aspettative del selezionatore (Levashina et al., 2014).

Per questo motivo, uno strumento come questo, concepito per aumentare l'oggettività della valutazione, può produrre effetti differenti quando viene utilizzato con persone che presentano modalità cognitive e comunicative diverse. Il metodo STAR, infatti, non valuta esclusivamente la competenza tecnica o la qualità dell'esperienza pregressa, ma richiede

anche la capacità di organizzare e comunicare tali esperienze attraverso una narrazione chiara, sintetica e coerente con le aspettative del selezionatore (Levashina et al., 2014). Di conseguenza, candidati che possiedono le competenze richieste dal ruolo possono incontrare maggiori difficoltà nel tradurle efficacemente all'interno del format previsto dal colloquio.

Per le persone autistiche, che possono sperimentare difficoltà nell'organizzazione spontanea del discorso, nella gestione simultanea del contenuto e delle dinamiche sociali dell'interazione o nella traduzione di esperienze complesse in schemi narrativi predefiniti, questo modello può aumentare il carico cognitivo già associato alla situazione di selezione (Hull et al., 2017; Hedley et al., 2018).

Ne consegue che l'uniformità procedurale, se non accompagnata da flessibilità interpretativa e da consapevolezza dei *bias* impliciti, rischia di trasformare uno strumento concepito per aumentare l'equità in un meccanismo che privilegia implicitamente specifici stili narrativi e relazionali (Levashina et al., 2014).

La questione non riguarda l'eliminazione dei colloqui strutturati in quanto tali, bensì la loro ricalibrazione in chiave realmente inclusiva, affinché la standardizzazione non si traduca in omologazione (Austin & Pisano, 2017).

Nel loro insieme, gli studi esaminati suggeriscono che il colloquio tradizionale non rappresenti uno strumento di valutazione completamente neutrale. Molti dei criteri su cui si basa, infatti, riflettono modalità comunicative e relazionali generalmente associate alla neurotipicità (Milton, 2012; Hedley et al., 2018).

Suggerimenti
■ Svolgere attività di reclutamento mirato in collaborazione con organizzazioni o istituzioni della comunità.
■ Evitare l'uso di un linguaggio troppo tecnico o gergale negli annunci di lavoro.
■ Rivedere gli strumenti di preselezione dei candidati per verificare che valutino realmente i punti di forza delle persone.
■ Considerare la sostituzione del colloquio tradizionale con prove pratiche per valutare le capacità di problem solving.

Figura 7: Suggerimenti per pratiche di selezione inclusive a supporto della neurodiversità.

Fonte: rielaborazione sulla base della Tabella 2.1 di Neurodiversity in the Workplace: Interests, Issues, and Opportunities (Bruyère & Colella, 2022).

Le difficoltà che alcuni candidati neurodivergenti possono incontrare durante la selezione non dipendono quindi esclusivamente dalle loro caratteristiche individuali, ma anche dalle modalità attraverso cui il colloquio è strutturato e condotto. L'enfasi posta su impressioni iniziali, rapidità delle risposte e interpretazione di segnali impliciti può influenzare la valutazione dei candidati prima che le loro competenze tecniche vengano esplorate in modo approfondito (Rivera, 2012; Austin & Pisano, 2017).

1.4.3) Accomodamenti e progettazione dell'ambiente di lavoro

Le condizioni materiali dell'ambiente di lavoro rappresentano un ulteriore elemento rilevante per l'inclusione delle persone neurodivergenti. Aspetti quali rumore, illuminazione, affollamento degli spazi e presenza di stimoli sensoriali possono infatti influenzare il benessere quotidiano, la capacità di concentrazione e l'esperienza lavorativa complessiva. In quest'ottica, è utile richiamare i suggerimenti, già considerati per la fase di *job design*, di Volpone et al. (2022). Gli autori evidenziano l'importanza di prevedere ambienti flessibili e adattabili alle diverse esigenze individuali, con la predisposizione di aree silenziose, la collocazione di alcune postazioni in zone a ridotto passaggio di persone, la possibilità di utilizzare cuffie o altri strumenti per ridurre il rumore e la regolazione dell'illuminazione.

A questo proposito, anche Cox, Krome e Pool (2024) sottolineano come la disponibilità di spazi silenziosi o caratterizzati da una minore stimolazione possa favorire condizioni di lavoro più sostenibili. Tali accorgimenti risultano particolarmente utili per persone che presentano forme di ipersensibilità sensoriale, una caratteristica frequentemente associata ad alcuni profili autistici e, in misura variabile, anche all'ADHD. Gli stessi autori sottolineano tuttavia come le evidenze empiriche sulle pratiche più efficaci risultino ancora limitate, in particolare nelle fasi successive all'inserimento lavorativo.

L'efficacia di questi interventi dipende inoltre non soltanto dalla loro presenza, ma anche dal modo in cui vengono sostenuti e legittimati all'interno dell'organizzazione. In questo senso, la percezione positiva degli accomodamenti da parte dei manager rappresenta un fattore rilevante per la soddisfazione lavorativa dei dipendenti neurodivergenti (Rampton et al., 2023).

1.5) Quadro normativo

Le norme che disciplinano i temi della diversità, della disabilità e dell'inclusione lavorativa hanno subito importanti trasformazioni nel corso degli ultimi decenni. L'attenzione si è progressivamente spostata da una logica prevalentemente assistenziale verso un approccio fondato sul riconoscimento dei diritti, della partecipazione e delle pari opportunità (Shakespeare, 2013). Questo cambiamento ha influenzato tanto gli strumenti giuridici adottati quanto il modo stesso di interpretare la disabilità. Sempre più frequentemente, infatti, le difficoltà incontrate dalle persone vengono lette in relazione alle caratteristiche dei contesti sociali e organizzativi, piuttosto che come conseguenza esclusiva di condizioni individuali.

A livello internazionale, un punto di svolta è rappresentato dalla Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità, adottata nel 2006 e ratificata dall'Italia nel 2009 con la legge 18/2009. La Convenzione ha contribuito a rafforzare una lettura della disabilità centrata sull'interazione tra persone e ambiente, evidenziando il ruolo delle barriere fisiche, organizzative e sociali nella limitazione della partecipazione (Nazioni Unite, 2006). In questa prospettiva, l'inclusione nasce dall'incontro tra le caratteristiche individuali e la capacità dei contesti di riconoscerle e valorizzarle. Tali principi hanno influenzato anche il quadro normativo italiano, trovando applicazione, tra gli altri strumenti, nella Legge 68/1999 sul collocamento mirato, che verrà approfondita nel paragrafo successivo.

Nel contesto europeo, la Direttiva 2000/78/CE ha introdotto il principio di parità di trattamento in materia di occupazione, stabilendo l'obbligo per i datori di lavoro di adottare misure adeguate a favore delle persone con disabilità. Elemento centrale della direttiva è il concetto di accomodamento ragionevole, che comprende gli adattamenti necessari a

garantire pari opportunità, purché tali misure non comportino un onere sproporzionato per il datore di lavoro. Il valore di questo principio risiede nel riconoscimento che l'uguaglianza non coincide necessariamente con un trattamento identico per tutti. In molti casi, infatti, la partecipazione effettiva richiede interventi capaci di tenere conto delle differenti esigenze delle persone. Gli accomodamenti possono quindi riguardare aspetti materiali e tecnologici così come modalità comunicative, organizzative e ambientali

L'introduzione di questo principio nell'ordinamento italiano è stata il risultato di un percorso graduale. Nella sua formulazione originaria, il D.Lgs. 216/2003 non prevedeva un obbligo in materia, circostanza che ha portato alla condanna dello Stato italiano da parte della Corte di Giustizia dell'Unione Europea nel 2013 (CJEU, 2013). A seguito di tale pronuncia, il D.L. 76/2013, successivamente convertito nella Legge 99/2013, ha recepito in modo esplicito il principio dell'accomodamento ragionevole, allineando la normativa agli orientamenti della Convenzione ONU (Italia, 2013). L'evoluzione della disciplina mostra come il riconoscimento dell'inclusione sostanziale sia maturato progressivamente attraverso l'adattamento del quadro normativo.

Anche le più recenti iniziative europee si inseriscono in un percorso di rafforzamento delle politiche di equità. Un esempio è rappresentato dalla Direttiva UE 2023/970 sulla trasparenza retributiva, che introduce obblighi di trasparenza salariale e meccanismi di monitoraggio del divario retributivo. Sebbene non sia rivolta specificatamente alla disabilità o alla neurodiversità, questa normativa contribuisce a rendere più visibili eventuali disuguaglianze nei contesti organizzativi e rafforza l'attenzione verso condizioni di lavoro maggiormente eque per i gruppi tradizionalmente sottorappresentati.

Il tema dell'inclusione lavorativa è stato affrontato anche attraverso strumenti normativi sviluppati in altri contesti nazionali e sovranazionali, che offrono ulteriori elementi per comprendere l'evoluzione del quadro regolatorio. Nel Regno Unito, l'Equality Act 2010 estende la tutela contro le discriminazioni anche alle persone con condizioni neuroatipiche, qualora queste comportino un impatto sostanziale e duraturo sulla vita quotidiana. Nell'Unione Europea, l'*European Accessibility Act* promuove l'accessibilità di prodotti e servizi, con particolare riferimento alla dimensione digitale. Tuttavia, nel caso della neurodivergenza, parte della letteratura evidenzia come soluzioni standardizzate possano non essere pienamente adeguate a rispondere alla varietà delle esigenze sensoriali, rendendo necessari accomodamenti e soluzioni flessibili adattate alle caratteristiche della persona (Doyle, 2020; Hennekam & Follmer, 2024). In alcuni contesti nazionali, come quello portoghese, la normativa prevede inoltre quote di assunzione per le persone con disabilità, basate sul criterio della ridotta capacità lavorativa (OECD, 2022). Sebbene tali strumenti possano favorire l'accesso al lavoro, non sono di per sé sufficienti a garantire una piena inclusione nei contesti organizzativi.

Quando si considera il tema della neurodiversità emerge inoltre una questione particolarmente rilevante. Le principali tutele giuridiche sono generalmente costruite attorno alla categoria della disabilità formalmente riconosciuta, mentre la neurodivergenza non coincide necessariamente con una condizione certificata o dichiarata. Alcune condizioni possono infatti essere poco visibili, non ancora diagnosticate oppure non comunicate all'interno dell'ambiente di lavoro, rendendo più complesso l'accesso alle misure previste dalla normativa.

Di conseguenza, il riconoscimento giuridico rappresenta una condizione importante, ma non sempre sufficiente. La possibilità di

partecipare pienamente alla vita organizzativa dipende anche dal modo in cui le differenze vengono comprese e gestite. Per questo motivo, una parte delle difficoltà sperimentate dai lavoratori neurodivergenti non può trovare una risposta adeguata nelle sole tutele formali.

Accanto al quadro normativo vincolante, si collocano dunque strumenti di *soft law* e standard internazionali volontari, tra cui la ISO 30415 sulla *diversity and inclusion*, che interviene sui processi di *recruiting*, *onboarding* e gestione della performance (International Organization for Standardization, 2021). L'adozione di questi standard segnala il passaggio da un approccio puramente reattivo e orientato al rispetto degli obblighi normativi a una visione più proattiva della gestione delle risorse umane, nella quale l'inclusione viene considerata una responsabilità organizzativa diffusa e condivisa, piuttosto che un mero adempimento giuridico.

L'implementazione di politiche inclusive comporta tuttavia anche una serie di costi organizzativi e criticità operative. In particolare, la Commissione Europea (2003) evidenzia come tali costi possano riguardare l'adattamento dei processi organizzativi, la gestione del cambiamento e gli investimenti in formazione e sensibilizzazione del personale. A questi si aggiungono costi impliciti legati alla trasformazione culturale e al tempo dedicato dal management all'implementazione delle politiche di *diversity* (Ricco, 2007).

Ne deriva che l'inclusione non si configura come un processo privo di tensioni, ma come un equilibrio tra obiettivi di equità e vincoli organizzativi. In questa prospettiva, la sostenibilità dei modelli inclusivi dipende dalla capacità delle organizzazioni di integrare tali dimensioni senza ridurre l'inclusione a un mero adempimento normativo o a una valorizzazione esclusivamente funzionale delle differenze (Dobbin & Kalev, 2016; Roberson, 2019).

Il rischio, infatti, è quello di trascurare dimensioni legate ai diritti, al benessere e alla giustizia sociale, interpretando la diversità prevalentemente in termini di efficienza organizzativa. Per questa ragione, il quadro normativo e gli standard organizzativi non possono essere considerati soltanto strumenti di *compliance* o promozione dell'efficienza, ma anche dispositivi di tutela e riequilibrio delle condizioni di accesso e partecipazione al lavoro.

1.5.1) La legge 68/1999 e il collocamento mirato

Nel contesto italiano, il principale riferimento normativo in materia di inclusione lavorativa delle persone con disabilità è rappresentato dalla Legge 12 marzo 1999, n. 68, recante “Norme per il diritto al lavoro dei disabili”. Tale normativa ha segnato un passaggio importante rispetto alla precedente disciplina sul collocamento obbligatorio, superando una logica prevalentemente quantitativa e assistenzialistica a favore di una prospettiva maggiormente orientata all'inclusione e alla valorizzazione delle capacità individuali.

L'elemento centrale introdotto dalla normativa è il principio di collocamento mirato, che prevede l'utilizzo di strumenti e misure di supporto volti a individuare il miglior incontro possibile tra le caratteristiche delle persone e le opportunità offerte dal contesto lavorativo. L'attenzione si sposta quindi dalla sola assunzione alla qualità dell'inserimento lavorativo, riconoscendo l'importanza del rapporto tra competenze individuali, mansioni svolte e caratteristiche dell'ambiente organizzativo.

Questa impostazione risulta particolarmente rilevante anche rispetto al tema della neurodiversità, poiché introduce implicitamente una logica di *person-environment fit*, coerente con i più recenti modelli organizzativi dell'inclusione. L'inclusione non riguarda infatti la sola presenza della persona nel contesto lavorativo, ma anche la qualità

dell'inserimento, la compatibilità fra ruolo e funzionamento individuale e la possibilità di adottare strumenti di supporto e accomodamento.

La Legge 68/1999 prevede inoltre specifici obblighi occupazionali in base alle dimensioni delle imprese, con l'obiettivo di favorire l'accesso al lavoro delle persone appartenenti alle categorie protette. Sebbene tali strumenti abbiano contribuito ad ampliare le opportunità occupazionali, numerosi studi sottolineano che il rispetto degli obblighi normativi non è di per sé sufficiente a garantire una reale inclusione. Quando non sono accompagnati da pratiche organizzative coerenti, gli inserimenti rischiano infatti di essere percepiti come adempimenti formali più che come occasioni di partecipazione e valorizzazione delle persone (Dobbin & Kalev, 2016).

Nel caso della neurodiversità emergono ulteriori criticità. Le misure previste dalla legge si basano sul riconoscimento giuridico della disabilità, mentre molte condizioni neurodivergenti possono non essere diagnosticate, dichiarate o immediatamente visibili nei contesti di lavoro. Di conseguenza, l'accesso alle tutele previste può risultare meno immediato rispetto ad altre situazioni formalmente riconosciute.

La Legge 68/1999 ha rappresentato un passaggio importante nell'evoluzione delle politiche italiane per l'inclusione lavorativa. Al tempo stesso, le considerazioni mostrano come l'accesso al lavoro costituisca soltanto il punto di partenza di un percorso più ampio, che richiede pratiche organizzative che accompagnino l'inserimento, la partecipazione e la permanenza dei lavoratori.

1.5.2) Ragionevolezza

Come previsto dal quadro normativo europeo, l'adozione di misure volte a garantire l'inclusione delle persone con disabilità costituisce un obbligo per il datore di lavoro, salvo che tali interventi

comportino un onere finanziario sproporzionato (Direttiva 2000/78/CE, 2000).

L'affermazione del principio di accomodamento ragionevole ha contribuito a rafforzare una concezione dell'inclusione che non si limita al rispetto formale delle norme, ma richiede attenzione alle condizioni che rendono effettiva la partecipazione delle persone. In questo quadro, la neurodiversità può essere letta come una condizione da tutelare e, soprattutto, come elemento che invita a ripensare l'organizzazione del lavoro e le modalità attraverso cui le persone prendono parte alla vita organizzativa (Armstrong, 2010; Singer, 1999). Norme e diritti rappresentano una base indispensabile, ma la loro efficacia è strettamente legata alla capacità delle organizzazioni di tradurre i principi in pratiche concrete, relazioni e condizioni di lavoro.

Nell'ambito della neurodiversità, inoltre, questo criterio tende a essere reinterpretato. Se alcune forme di disabilità richiedono interventi strutturali e materiali, molte condizioni neurodivergenti implicano invece esigenze che possono essere affrontate prevalentemente attraverso modifiche di natura organizzativa e comunicativa (Austin & Pisano, 2017; Hedley et al., 2018).

Tali interventi, frequentemente definiti “accomodamenti soft”, presentano in genere costi economici diretti contenuti, spostando il fulcro della questione dal piano strettamente finanziario a quello della cultura gestionale e delle pratiche organizzative (Scott et al., 2019). In questa prospettiva, l'accomodamento ragionevole non si configura unicamente come un costo, ma come un processo di riallineamento tra individuo e contesto lavorativo, potenzialmente in grado di incidere anche sulla qualità e sull'efficacia complessiva dei processi organizzativi (Austin & Pisano, 2017).

In termini operativi, tali accomodamenti possono essere ricondotti a tre ambiti principali. Un primo ambito riguarda l'adattamento dell'ambiente fisico e sensoriale, attraverso interventi di modulazione degli stimoli potenzialmente sovraccaricanti, quali la modulazione dell'illuminazione, la riduzione del rumore di fondo o l'utilizzo di dispositivi di attenuazione acustica, in funzione delle esigenze individuali (Robertson & Ne'eman, 2008; Hedley et al., 2018). Un secondo ambito concerne la comunicazione organizzativa, che può essere resa più accessibile mediante istruzioni esplicite, formalizzate e prive di ambiguità, riducendo così l'incertezza interpretativa e aumentando la prevedibilità operativa (Austin & Pisano, 2017). Infine, un ruolo rilevante è svolto dalla flessibilità operativa, che include forme di adattamento temporale e spaziale, quali modulazioni dell'orario di lavoro o modalità di lavoro da remoto, in grado di favorire una migliore regolazione dei livelli attentivi ed energetici (Scott et al., 2019; Doyle, 2020).

Le evidenze empiriche più recenti confermano la rilevanza di tali interventi. In uno studio condotto in un contesto lavorativo complesso, Lauder (2024) evidenzia come la possibilità di intervenire su variabili quali l'ambiente sensoriale, la flessibilità organizzativa e la gestione del tempo incida significativamente sia sul benessere individuale sia sulla produttività. In particolare, la riduzione degli stimoli ambientali, l'adozione di modelli di lavoro flessibili e l'adattamento dei ritmi operativi alle caratteristiche cognitive individuali emergono come fattori abilitanti centrali.

Le evidenze esaminate mostrano come molti accomodamenti efficaci non richiedano interventi strutturali complessi o particolarmente onerosi. In numerosi casi, risultati significativi possono essere ottenuti attraverso modifiche alle modalità di lavoro, all'organizzazione delle

attività e ai processi comunicativi. In questo senso, l'accomodamento ragionevole non rappresenta un trattamento privilegiato, ma uno strumento di equità funzionale, che consente di ridurre ostacoli e disuguaglianze presenti nell'ambiente di lavoro e garantire condizioni di partecipazione eque e accessibili (Shore et al., 2018).

1.6) Considerazioni

Questo capitolo ha evidenziato come la neurodiversità sia entrata a pieno titolo nel dibattito sul lavoro, inclusione e HRM. Il quadro teorico mostra come l'inclusione sia un processo situato dipendente da diversi fattori organizzativi e come le frizioni siano ancora evidenti.

La letteratura offre principi e strumenti concettuali utili, ma al tempo stesso mostra quanto il passaggio dall'inclusione dichiarata all'inclusione sostanziale rimanga incompleto.

Su queste basi si innesta la ricerca empirica. I prossimi capitoli presentano i casi studio selezionati e la metodologia, con l'obiettivo di mettere alla prova le ipotesi emerse fin qui. L'analisi dei dati consentirà di verificare coerenze, contraddizioni e aree grigie nel rapporto fra teoria e pratica. La ricerca non intende dunque validare o smentire la teoria, ma indagare in che modo le organizzazioni riescano a tradurla in pratiche concrete ed efficienti.

CAPITOLO 2 - CASI STUDIO E METODOLOGIA DI RICERCA

2.1) Presentazione dei casi studio

Per approfondire l'applicazione dei principi normativi, teorici e organizzativi delineati nel Capitolo 1, il presente capitolo analizza diversi casi studio. L'obiettivo è valutare in che misura un'organizzazione strutturata sulla valorizzazione della neurodiversità sia in grado di tradurre tali principi in pratiche organizzative concrete, orientate all'inclusione lavorativa e alla sostenibilità dei percorsi professionali.

DiverseMind Consulting è un'organizzazione internazionale fondata nel 2009, oggi presente in oltre quindici Paesi, tra cui l'Italia.

Le sue radici affondano in alcune iniziative pionieristiche sviluppate nel Nord Europa, da cui deriva un modello organizzativo costruito attorno all'inclusione lavorativa di persone nello spettro autistico, impiegate prevalentemente in attività ad alta complessità tecnica, tra cui *cybersecurity*, intelligenza artificiale e gestione dei big data.

La mission aziendale nasce da una constatazione precisa: gli adulti neurodivergenti incontrano ostacoli sistemici nel mercato del lavoro, spesso indipendentemente dalle loro competenze reali. DiverseMind Consulting risponde a questo problema valorizzando i profili neurocognitivi divergenti come elementi distintivi del contributo professionale. Caratteristiche come l'attenzione al dettaglio e il rigore analitico non vengono tollerate o gestite, ma riconosciute come potenziali fonti di valore per l'organizzazione e per i clienti.

L'attività non si limita alla consulenza tecnica. La società offre anche un ruolo di *advisory* alle imprese clienti, supportandole nello sviluppo di pratiche di neuroinclusione attraverso servizi dedicati all'attrazione, inserimento e valorizzazione di candidati neurodivergenti. A questo si aggiungono strumenti digitali di *assessment*

per valutare il livello di maturità inclusiva delle organizzazioni, con l'obiettivo di orientare interventi mirati e concreti.

La rilevanza del caso si comprende guardando i numeri. Solo una minoranza di persone nello spettro autistico riesce ad accedere a un impiego coerente con il proprio livello di istruzione e con le competenze possedute, nonostante una diffusa motivazione al lavoro. Le ragioni sono note: processi di selezione standardizzati, scarsa consapevolezza manageriale, pregiudizi impliciti nei confronti della neurodivergenza.

Riportando dati considerati dalla società stessa nella documentazione, tra il 30% e il 40% degli adulti neurodivergenti risulta disoccupato, una quota significativamente superiore delle persone con disabilità. Tra i candidati che hanno presentato domanda di inserimento in DiverseMind Consulting, il 62% era disoccupato al momento della candidatura e solo il 22% era già occupato. Questi numeri descrivono un bacino di competenze ampiamente sottoutilizzato dal mercato del lavoro tradizionale.

Il modello organizzativo adottato da DiverseMind Consulting si configura come una risposta strutturata a questo fallimento sistemico del mercato del lavoro. Dal lato delle imprese clienti, le valutazioni sono favorevoli: la quasi totalità segnala un contributo significativo ai progetti affidati e una percentuale elevata evidenzia un impatto positivo sulla cultura dei team ospitanti.

Sul piano operativo, DiverseMind Consulting si struttura attorno a un sistema di supporto triangolare, pensato per integrare performance tecnica e tutela del benessere dei propri consulenti. Tre figure principali si muovono in coordinamento: il consulente, responsabile dell'attività tecnica presso il cliente; il *Project Manager* Tecnico, incaricato della supervisione dell'output e del coordinamento progettuale; infine, il *Job*

Coach, professionista con formazione psicologica o socio-educativa, che svolge una funzione di mediazione relazionale e monitoraggio del benessere.

Quest'ultima figura merita attenzione. Il *Job Coach* traduce richieste implicite in compiti strutturati, valuta l'ambiente di lavoro con attenzione ai fattori sensoriali, previene il burnout e accompagna il team nella comprensione della neurodivergenza. Il suo lavoro non è accessorio. È il perno che consente all'intero sistema di funzionare, perché abbassa le barriere comunicative e ambientali senza compromettere quali dell'output e sostenibilità del servizio.

Anche il processo di selezione riflette questa impostazione. La candidatura si sviluppa attraverso quattro fasi progressive - invio della candidatura, incontro informativo, valutazione delle competenze e *workshop* finale - che si concludono con un colloquio individuali in cui vengono discussi i punti di forza, aree di miglioramento e potenziale inserimento organizzativo. Questa struttura supera la logica del colloquio tradizionale, centrato sulla performance narrativa istantanea, privilegiando la valutazione delle capacità in un contesto più strutturato e meno influenzato dalla prima impressione. L'approccio è dunque coerente con i principi dello *skill-based hiring* e con i modelli teorici analizzati nel capitolo precedente.

L'eventuale inserimento viene infine accompagnato da percorsi di sviluppo delle competenze, anche attraverso certificazioni professionali. Selezione, formazione e allocazione progettuale seguono una logica unitaria.

La seconda realtà analizzata è WINclusion, brand di W Executive srl specializzato in tematiche di *Diversity & Inclusion* (D&I), attivo nell'ambito dell'head hunting e della consulenza HR. Il gruppo dedicato

alla selezione conta dieci specialisti, mentre la società nel suo insieme arriva a 250 dipendenti.

Il lavoro di WINclusion si muove su tre aree distinte. Come ha spiegato il direttore ML nel corso dell'intervista:

“WINclusion è una società di consulenza che si occupa di diversity & equity inclusion e lavoriamo su tre macroaree d'azione. La prima è la parte di consulenza organizzativa – normativa su tematiche D&EI; il secondo filone riguarda tutta la parte di formazione, sempre su queste tematiche, quindi dal disability management, gestione del cambiamento generazionale, tematiche di parità di genere ecc... e poi la terza macroarea di azione riguarda la ricerca e la selezione di professionisti appartenenti alle categorie protette o con invalidità certificata, quindi il mondo della legge 68/99.”

Il gruppo di lavoro si occupa dunque di ricerca e selezione di professionisti appartenenti alle categorie protette, supportando le imprese nello sviluppo di pratiche inclusive, attraverso un approccio orientato alla valorizzazione del talento e alla riduzione dei *bias* nei processi di *recruiting*.

A differenza di DiverseMind Consulting, che costruisce un ecosistema interno dedicato, WINclusion opera con una logica di integrazione: l'obiettivo è inserire i candidati all'interno di aziende clienti operanti in settori differenti, intervenendo sui processi ordinari delle imprese anziché sostituirli con strutture parallele. È questa la particolarità del modello. Non si crea un ambiente separato e protetto, ma si lavora sui meccanismi già esistenti.

Uno degli elementi centrali del programma riguarda le procedure di selezione. WINclusion adotta criteri progettati per limitare l'influenza dei *bias* nei processi decisionali, spostando il peso della valutazione sulle

competenze e sulle caratteristiche individuali dei candidati. Questa scelta risponde ad alcune delle criticità più documentate nella letteratura sul *recruitment*, che ha spesso evidenziato come le valutazioni soggettive e le aspettative implicite finiscano per penalizzare profili atipici, indipendentemente dalle loro reali capacità.

La mission del programma consiste proprio nel favorire un incontro efficace tra domanda e offerta di lavoro, superando le barriere tipiche dei processi di *recruiting* tradizionali.

L'attività del brand non si esaurisce però nella fase di selezione. WINclusion accompagna le organizzazioni anche dopo l'assunzione, offrendo supporto nella comprensione delle tematiche legate alla neurodiversità e affiancando aziende e team durante l'inserimento delle persone assunte. L'obiettivo è favorire percorsi di inserimento sostenibili nel tempo.

L'interesse di questo caso risiede nel punto di ingresso scelto. WINclusion non costruisce strutture dedicate né ambienti protetti, ma entra nei processi che le imprese già utilizzano e cerca di cambiarne alcune dinamiche, lavorando sulla consapevolezza, sulla riduzione dei *bias* e sulla qualità dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

I due casi studio presentano caratteristiche differenti ma complementari, che ne giustificano la selezione ai fini della ricerca. Entrambi operano nel campo dell'inclusione e condividono l'obiettivo di favorire l'accesso e la permanenza delle persone neurodivergenti nel mercato del lavoro. Ciò che davvero distingue i due modelli sono le pratiche organizzative.

DiverseMind Consulting ha costruito un modello di business incentrato sulla valorizzazione della neurodiversità, sviluppando un ecosistema dedicato e progettato specificamente per lavoratori

neurodivergenti. WINclusion, invece, non costruisce un'organizzazione dedicata, ma agisce come soggetto terzo, tramite servizi di consulenza e *head hunting* sui processi ordinari delle aziende clienti, promuovendo pratiche inclusive e supportandole nell'adattamento delle proprie procedure di *recruitment* e gestione delle risorse umane.

Il confronto tra queste due realtà permette dunque di osservare due strategie distinte di neuroinclusione. Nella pagina successiva, si riporta una tabella riassuntiva delle due realtà.

	DiverseMind Consulting	WINclusion
Settore	Società di consulenza	Brand di consulenza HR specializzato in D&I
Sede	Milano (MI)	Milano (MI)
Mission	Promuovere l'inclusione lavorativa delle persone neurodivergenti dimostrandone il valore.	Promuovere inclusione e valorizzazione delle diversità nelle organizzazioni.
Ambiti di intervento	Consulenza IT, software testing, data analysis, advisory.	D&I, gender equality, gender pay gap, pay transparency, cultura organizzativa inclusiva.
Numero dipendenti	600+ a livello globale	10 come gruppo WINclusion. 250 come W Executive srl.

Tabella 2: Tabella riassuntiva dei casi studio.

2.2) Raccolta dei dati

La raccolta dati è iniziata a marzo 2026 con l'obiettivo di individuare figure in grado di offrire prospettive diversificate e contributi significativi rispetto al tema della ricerca.

Il primo contatto è avvenuto con DiverseMind Consulting attraverso l'intervista a FV, consulente IT dell'organizzazione, al fine di

acquisire sin dalle fasi iniziali elementi di analisi fondati su un'esperienza diretta all'interno del contesto aziendale.

Successivamente è stata condotta un'intervista con ML, direttore del progetto WINclusion di W Executive, con l'intento di integrare un punto di vista differente, esterno rispetto a una singola realtà organizzativa ma caratterizzato da una visione più trasversale delle dinamiche di inclusione lavorative e delle pratiche HR.

Le interviste si sono svolte tra marzo e aprile 2026 in modalità online, adottando un protocollo semi-strutturato costruito attorno ad alcune delle principali dimensioni del processo lavorativo individuate dal framework teorico adottato: *job design*, *job posting* e attrazione, selezione e colloquio, *onboarding* e strumenti di supporto all'inclusione. La traccia di intervista è stata definita in modo da garantire una base di comparabilità tra i casi. Tuttavia, le domande non sono state formulate in modo identico per tutti gli intervistati, ma adattate in funzione del contesto specifico e del ruolo ricoperto, coerentemente con la natura flessibile dell'intervista semi-strutturata. Alcuni temi sono stati approfonditi in modo differenziato nei singoli casi studio, sulla base delle competenze, dell'esperienza diretta e della posizione organizzativa degli intervistati, al fine di raccogliere contributi maggiormente pertinenti rispetto agli obiettivi di ricerca. Questa flessibilità ha inoltre favorito l'approfondimento di aspetti più personali, la raccolta di esempi concreti e l'emersione di esperienze vissute direttamente dai partecipanti. Parallelamente, è stato adottato un approccio improntato all'ascolto attivo e non giudicante, con l'obiettivo di creare uno spazio di confronto aperto e di limitare, per quanto possibile, le distorsioni derivanti dalla relazione tra intervistatore e intervistato.

Tutti i partecipanti sono stati preventivamente informati sugli obiettivi della ricerca, sulle modalità di svolgimento e sul trattamento dei dati raccolti. Il consenso informato è stato acquisito prima della

registrazione, nel rispetto dei principi di trasparenza, riservatezza e delle normative vigenti in materia di protezione dei dati personali.

Le interviste sono state registrate in formato audio e successivamente trascritte integralmente, così da disporre di un materiale il più possibile fedele e funzionale all'analisi qualitativa.

L'analisi delle realtà analizzate ha consentito di mettere in luce differenze e convergenze dei modelli operativi, nelle pratiche di inclusione e nelle modalità di interazione con le organizzazioni clienti, offrendo elementi utili per approfondire il ruolo degli attori intermedi nella promozione dell'inclusione lavorativa delle persone neurodivergenti.

Si riporta una tabella riassuntiva delle figure coinvolte nell'intervista:

Nome	Ruolo	Organizzazione	Tipologia
FV	Consulente IT	DiverseMind Consulting	Società di consulenza IT.
ML	Direttore	WINclusion, interno a W Executive srl	Brand specializzato in D&I. Società specializzata in Executive search e HR advisory.

Tabella 3: Tabella riassuntiva delle figure intervistate.

2.3) Analisi dei dati

L'analisi è stata condotta mediante una *theoretical thematic analysis* secondo il modello di Braun & Clarke (2006), un approccio di *thematic analysis* a orientamento deduttivo in cui il processo di codifica è guidato dalla domanda di ricerca e dal framework teorico di riferimento, piuttosto che dall'emersione spontanea dei temi dal materiale raccolto. Nel presente studio, il framework di Hennekam e Follmer (2024) ha costituito

il principale riferimento teorico per la definizione delle categorie di analisi e per l'interpretazione dei dati, orientando il processo di codifica e l'organizzazione dei temi emersi dalle interviste.

Il percorso si è sviluppato in fasi progressive. La prima fase ha riguardato la familiarizzazione con i dati, attraverso la trascrizione integrale delle interviste e una lettura ripetuta del materiale raccolto. In questa fase sono state formulate le prime annotazioni analitiche e sono stati evidenziati i passaggi ritenuti più rilevanti rispetto alla domanda di ricerca.

Successivamente, il materiale è stato codificato facendo riferimento alle dimensioni analitiche individuate dal framework teorico adottato e alle principali fasi dell'*Employee Life Cycle* considerate nello studio. La codifica è stata pertanto guidata dalla teoria e dagli obiettivi della ricerca, secondo una logica prevalentemente deduttiva, che ha favorito una lettura trasversale dei dati e un confronto tra i due casi studio.

L'analisi ha mantenuto comunque una certa flessibilità, lasciando spazio all'identificazione di elementi non pienamente riconducibili alle categorie inizialmente definite e all'emersione di temi ulteriori che si sono rivelati rilevanti.

I codici così ottenuti sono stati aggregati in temi interpretativi, attraverso l'identificazione di pattern ricorrenti, criticità e dinamiche organizzative rilevanti. I temi sono stati quindi interpretati alla luce della domanda di ricerca e messi a confronto tra i due casi studio al fine di evidenziare eventuali convergenze e divergenze.

In una fase conclusiva, i risultati emersi sono stati ricondotti al quadro teorico e normativo discusso nel Capitolo 1, con l'obiettivo di offrire una lettura integrata dei fenomeni analizzati e approfondire il

rapporto tra pratiche organizzative e inclusione lavorativa delle persone neurodivergenti.

Prima di procedere alla presentazione dei risultati delle interviste, si riporta uno schema che illustra il processo di analisi adottato.

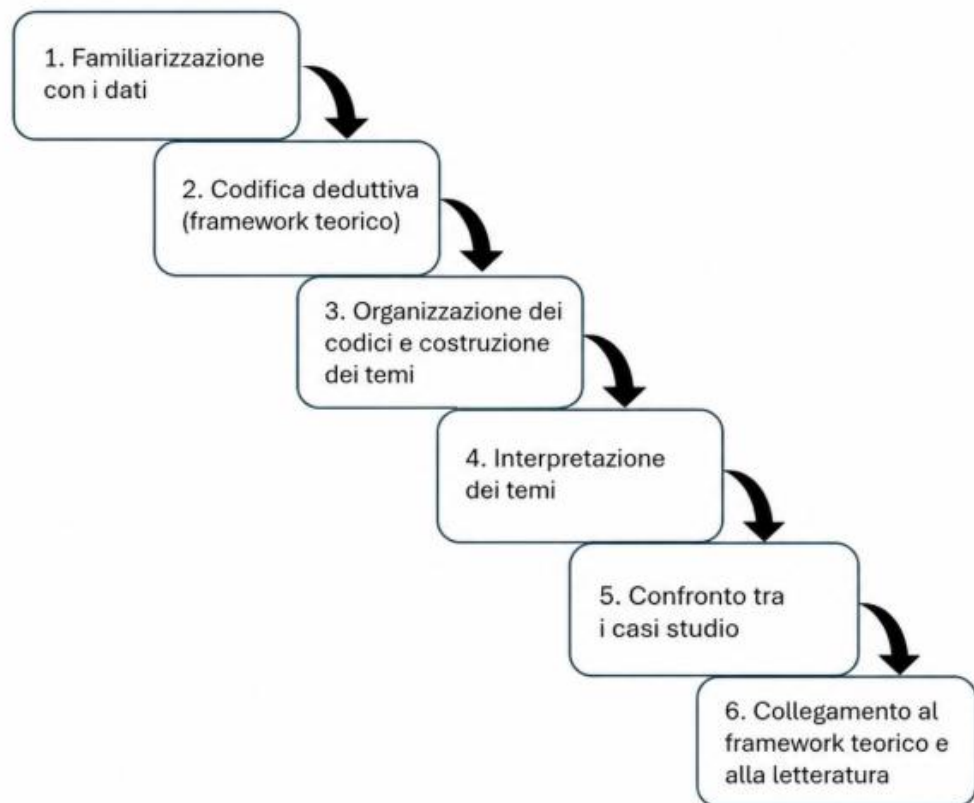


Figura 8: Adattamento del modello di thematic analysis a orientamento deduttivo di Braun & Clarke (2006).

CAPITOLO 3 – RISULTATI E DISCUSSIONE

3.1) Risultati delle interviste

Nei paragrafi che seguono vengono presentati e analizzati i dati raccolti attraverso le interviste condotte nel corso della ricerca. L'analisi segue le dimensioni del framework teorico introdotte nel primo capitolo, con l'obiettivo di approfondire le dinamiche organizzative che caratterizzano l'inclusione lavorativa delle persone neurodivergenti. Un paragrafo specifico è riservato al tema degli *Employee Resource Groups* (ERG), mentre la parte conclusiva del capitolo si concentra sulle criticità trasversali emerse, prima di passare alla discussione complessiva dei risultati.

Le citazioni degli intervistati sono state integrate direttamente nel testo a supporto dell'interpretazione dei temi emersi dall'analisi tematica. Una tabella riepilogativa delle principali citazioni è riportata in Appendice, mentre al termine di questa sezione è presentata una tabella di sintesi degli elementi chiave emersi nei due casi studio.

L'esposizione e il commento dei risultati delle interviste saranno così suddivisi all'interno del paragrafo:

- A. Job design
- B. Attrazione
- C. Selezione
- D. Onboarding
- E. Job Coaching
- F. Employee Resource Groups
- G. Criticità trasversali

A) Job design

La fase di *Job Design* rappresenta uno snodo cruciale nella costruzione di percorsi di inserimento sostenibili. Intervendo a monte nella definizione delle posizioni e delle condizioni di lavoro, permette alle organizzazioni di strutturare pratiche inclusive prima ancora che la persona entri in azienda. Aspetti come la configurazione della postazione, la gestione degli spazi e le condizioni ambientali non sono dettagli secondari e per i lavoratori neurodivergenti possono fare la differenza tra un inserimento riuscito e uno destinato a fallire.

Per l'analisi di questa fase si farà riferimento in particolare al caso studio del brand WINclusion. Da quanto emerso nell'intervista con ML, l'approccio adottato si discosta da una logica orientata esclusivamente all'adattamento della persona, privilegiando invece una progettazione del ruolo che integra sin dall'origine le esigenze di business dell'azienda cliente e le caratteristiche del candidato:

“Noi partiamo a monte con le aziende nella parte di job design partendo dalle esigenze che le aziende hanno. [...] partiamo proprio dalle esigenze ‘di business’ che l'azienda ha.”

Questo orientamento consente di superare una lettura compensativa dell'inclusione, valorizzando la coerenza tra ruolo e competenze della persona inserita. Il punto di partenza non è la neurodivergenza, o in generale la condizione del candidato, ma la posizione da ricoprire, e da lì si costruisce il *matching*. Il passaggio richiama la logica del *Job Carving* descritta da Scoppetta e colleghi (2019), intesa come il processo di riallocazione delle attività finalizzato a migliorare il *matching* tra esigenze organizzative e caratteristiche individuali.

L'obiettivo è che l'inserimento risponda ad un'esigenza reale dell'organizzazione, contribuendo alla creazione di posizioni ad alto valore aggiunto e contrastando il *bias* diffuso che associa disabilità e neurodivergenza a ruoli marginali o artificialmente costruiti. Questa lettura supera anche l'idea secondo cui questo tipo di *job design* rappresenti una concessione per certe categorie, perché si tratta di una scelta organizzativa che riguarda la qualità dell'allocazione del capitale umano.

ML sottolinea poi come le possibili aree di flessibilità vengano considerate già in fase di progettazione del ruolo, ben prima che emerga una necessità concreta:

“Già in fase iniziale [...] andiamo a porre l'attenzione sul fatto che magari possano essere necessarie delle giornate di smart working aggiuntive oppure che possa essere necessaria una ricalibrazione dell'orario di lavoro.”

“Noi in fase iniziale facciamo un'analisi di fattibilità [...] che mette assieme componenti statistiche numeriche, che mette assieme la nostra esperienza, database [...] e ci dà un'idea della probabilità di successo di un determinato mandato. [...] Magari l'analisi prevede per la posizione X così presentata una discreta probabilità di successo. Se poi mettiamo dentro una giornata in più di smart working, definiamo il task in maniera più precisa, diamo un certo tipo di apertura, la ricerca può avere una buona/ottima probabilità di successo.”

Le pratiche descritte mostrano come gli accomodamenti ragionevoli non vengano introdotti come correttivi successivi, ma come variabili di progettazione sin dall'inizio del processo. Questo approccio è coerente con il quadro normativo in materia di accomodamento

ragionevole e con le indicazioni di *soft law*, come la ISO 30415, che promuovono un'integrazione dei principi di inclusione lungo l'intero ciclo di gestione delle risorse umane. La differenza rispetto a un approccio reattivo è evidente ed è di tipo culturale. L'organizzazione non deve aspettare che le difficoltà si manifestino per intervenire, deve anticiparle.

Un aspetto ulteriore riguarda il grado di strutturazione del contesto organizzativo. La definizione formale di un ruolo non è sufficiente: un profilo apparentemente adatto a una persona neurodivergente, perché caratterizzato da attività analitiche e ben delimitate, può risultare critico se inserito in un contesto ad alta destrutturazione, che richiede autonomia continua e capacità di gestire l'ambiguità. Questo è un aspetto che viene spesso sottovalutato nelle pratiche di selezione tradizionali, che tendono a concentrarsi sulla descrizione delle mansioni senza considerare le caratteristiche implicite del contesto. Al contrario, ambienti più prevedibili e con feedback regolari risultano generalmente più compatibili con le esigenze di chiarezza e stabilità che molti lavoratori neurodivergenti esprimono.

		<i>Ambienti</i>	
		Destrutturati	Strutturati
<i>Ruoli</i>	Poco chiari		
	Coerenti e definiti		✓

Figura 9: Schematizzazione sul Job design basata sulla risposta dell'intervistato.

Il *Job Design* emerge quindi come uno spazio di mediazione tra esigenze organizzative e bisogni individuali. L'inclusione non viene costruita a posteriori, ma incorporata progressivamente nella progettazione del ruolo e delle condizioni di lavoro, come sintetizza bene ML:

“La sfida è quella di riuscire a cogliere le necessità dell'azienda, trovare la risorsa giusta, ma soprattutto, vedendola anche al contrario, trovare l'azienda che sia giusta per la risorsa.”

In questa prospettiva, il *Job Design* assume una valenza strategica in termini di efficienza allocativa del capitale umano, coerentemente con la prospettiva della *Resource-Based View* richiamata in letteratura. La persona giusta nel contesto giusto è l'esito di una progettazione intenzionale ed efficace.

B) Attrazione

Le modalità attraverso cui un'organizzazione comunica le proprie opportunità lavorative incidono direttamente sull'accessibilità dei processi di selezione. Il contenuto e la forma degli annunci influenzano la composizione del bacino dei candidati, ma anche la percezione di compatibilità con il ruolo e con il contesto organizzativo (Breugh, 2013; Yalcinkaya, Ding & Gupta, 2025). Prima ancora che un candidato si presenti a un colloquio, interpreta una serie di segnali, che costruiscono un'immagine dell'organizzazione.

Dal caso DiverseMind Consulting emerge un elemento interessante relativo alle modalità con cui è avvenuto il primo contatto. Come racconta FV nella conversazione:

“Io ho conosciuto il progetto prima ancora che ci fossero il sito e tutto il resto tramite la comunità autistica.”

Il primo avvicinamento all'organizzazione non è avvenuto attraverso canali formali di *recruiting*, ma tramite reti informali e comunitarie. Questo aspetto va però letto nel suo contesto: FV aveva conosciuto il progetto in una fase iniziale, precedente alla strutturazione degli strumenti di comunicazione nel contesto italiano. Le pratiche di attrazione si sono probabilmente evolute nel tempo, in relazione al grado di maturità organizzativa raggiunto. Ciò detto, il dato rimane significativo, perché dimostra come le reti comunitarie rappresentino per molte persone neurodivergenti canali di accesso aggiuntivi, affidabili e spesso meno ansiogeni rispetto ai portali tradizionali.

Il caso WINclusion offre una prospettiva diversa. Dall'intervista con ML emerge come la fase di *Job posting* venga gestita in modo molto strutturato e intenzionale. Il team si occupa direttamente della redazione e pubblicazione degli annunci per conto delle aziende partner, anche per

ragioni legate alla tutela della privacy, sia dell'organizzazione cliente sia della persona che verrà inserita:

“Per una questione di tutela di privacy dell'azienda, ma anche e soprattutto della persona [...] sul nostro sito non troverete mai il nome di una società per la quale stiamo attivando una ricerca.”

Questo aspetto ha un effetto concreto sull'esperienza del candidato, potendo ridurre una fonte di ansia anticipatoria. Per persone che hanno vissuto esperienze di rifiuto o stigmatizzazione in processi di selezione precedenti, la presenza di un soggetto terzo percepito come alleato può modificare significativamente l'approccio al processo.

Altrettanto centrale è l'attenzione al linguaggio. Gli annunci vengono progettati per essere chiari, coerenti e direttamente aderenti al mercato del lavoro, evitando descrizioni ambigue o eccessivamente complesse. Come sottolinea ML:

“Avere un linguaggio semplice, concreto, spiegare che cosa la persona deve fare e quali sono i requisiti [...] è un aiuto sicuramente per persone che su questo punto possono avere delle aree di attenzione, ma, anche se così non fosse, conviene a prescindere.”

L'ultima affermazione di questo passaggio merita attenzione, perché la chiarezza del linguaggio non viene presentata come una concessione alle persone neurodivergenti, bensì come buona pratica in senso assoluto. Questa posizione è coerente con quanto evidenziato dalla letteratura sul *recruitment* inclusivo: chiarezza, specificità e realismo delle informazioni riducono le ambiguità e aumentano la percezione di accessibilità delle opportunità lavorative (Breugh, 2013). Ciò che è più accessibile per alcuni, molto spesso è semplicemente più accessibile per tutti.

Emerge poi una critica a una pratica ancora diffusa, ossia quella degli annunci generici rivolti alle categorie protette:

“L’annuncio peggiore che io purtroppo ancora vedo è ‘cerchiamo categorie protette’ [...] perché depotenziano la persona e la riducono ad un obbligo di legge.”

Formulare un annuncio esclusivamente attorno allo status giuridico della persona produce effetti stigmatizzanti, prima ancora che il processo di selezione abbia inizio. Il candidato percepisce di essere interpellato come elemento di una quota da riempire e che l’organizzazione vede l’inclusione come un adempimento normativo.

Il *job posting* inclusivo richiede una progettazione consapevole del contenuto dell’annuncio, orientata a rendere esplicite le caratteristiche del ruolo, le modalità operative e il contesto organizzativo, facilitando così il *matching* tra le caratteristiche individuali e i requisiti della posizione.

Dall’analisi complessiva dei due casi emerge come le modalità di primo contatto con l’organizzazione abbiano un peso reale sull’accessibilità delle opportunità lavorative. La qualità del linguaggio e il livello di chiarezza delle informazioni non sono elementi accessori: sono il primo segnale che un’organizzazione manda ai candidati riguardo alla propria cultura dell’inclusione.

C) Selezione

Il processo di selezione è il momento in cui l’organizzazione e il candidato si valutano a vicenda. Ciò che emerge dalla letteratura, e che i due casi confermano, è che i processi selettivi convenzionali possono rappresentare una barriera per candidati neurodivergenti, non per una mancanza di competenze, ma per come questi sono progettati (Breugh, 2013; Costa & Gianecchini, 2019).

Nel caso di DiverseMind Consulting, FV descrive un processo articolato in più fasi, svolto in un momento ancora poco formalizzato dell'organizzazione. Il punto di ingresso è stato un colloquio in presenza dal tono deliberatamente informale:

“Ho fatto un colloquio con loro di persona. È stato molto tranquillo [...]”

La riduzione della formalità non è un dettaglio marginale. Il colloquio tradizionale è costruito infatti attorno a codici comunicativi impliciti, alla gestione delle prime impressioni e alla capacità di modulare il comportamento in funzione delle aspettative dell'interlocutore. Tutte queste attenzioni richieste possono risultare particolarmente onerose per chi elabora le interazioni sociali in modo diverso (Austin & Pisano, 2017; Hedley et al., 2018). Abbassare il registro formale del colloquio modifica le condizioni di valutazione, rendendole più accessibili e spostando l'attenzione da come il candidato appare a ciò che il candidato sa fare.

Alla fase conoscitiva hanno fatto seguito dei test cognitivi:

“Ho fatto dei test che non sono stati neanche particolarmente complessi [...] penso vadano un po' a cercare di capire qual è anche il livello cognitivo.”

L'utilizzo di strumenti focalizzati sulle competenze logiche riduce il peso delle valutazioni basate esclusivamente sulle abilità relazionali implicite, spostando la valutazione su dimensioni più direttamente legate al potenziale professionale del candidato (Levashina et al., 2014; Raghavan et al., 2020).

La fase conclusiva è stata un *workshop* della durata di più giorni:

“Durava una settimana, [...] come andare a lezione dalla mattina alla sera [...] c’erano degli esercizi da fare come il sudoku... e poi attività anche di gruppo.”

Il *workshop* combina momenti individuali e collettivi, consentendo una valutazione articolata delle capacità del candidato in un contesto simulato, lontano dalla pressione del colloquio *one-to-one*:

“Potevano valutare anche il lavoro, il modo di rapportarsi con le altre persone, di gestire il conflitto [...]”

Questa struttura ha un vantaggio che va oltre la sola accessibilità, perché permette di osservare e valutare le capacità in situazioni diverse e su un arco temporale più esteso.

Il caso WINclusion, anche in questo caso, presenta una configurazione diversa, ma con la stessa attenzione di fondo all’accessibilità del processo. In una prima fase, il colloquio si svolge in modalità standard, tipicamente tramite videochiamata con il team di WINclusion, come primo momento di conoscenza e valutazione preliminare.

L’adattamento del processo avviene successivamente, sulla base delle esigenze che emergono proprio durante questa fase. Come spiega ML:

“Durante il colloquio cerchiamo di capire con i candidati se hanno esigenze particolari, [...] laddove sappiamo che sia necessario avere una certa tipologia di colloquio lo segnaliamo.”

Questa logica riconosce che i bisogni specifici dei candidati non possono essere definiti a priori, ma vanno identificati attraverso un’interazione diretta. Ne derivano adattamenti concreti, come nel caso descritto da ML:

“Mi è capitato di fare dei colloqui passeggiando [...] per essere più a suo agio (il candidato, n.d.r.) aveva bisogno di un momento un po' più leggero e meno formale.”

La destrutturazione del setting selettivo risponde alle evidenze che descrivono il colloquio tradizionale come un contesto ad alta pressione cognitiva e sociale, in cui i candidati neurodivergenti possono sperimentare ansia anticipatoria, affaticamento e ricorrere a strategie di *masking* (Milton, 2012; Hull et al., 2017; Hedley et al., 2018). Ridurre questa pressione non significa abbassare il livello della valutazione: significa renderla più equa.

Accanto alla flessibilità nel setting, WINclusion investe in modo significativo nella preparazione del candidato:

“La preparazione del candidato al colloquio è un qualcosa di fondamentale, [...] meglio prepariamo la persona più è facile che faccia bella figura, che ottenga un feedback positivo e che possa essere assunta. [...] Il candidato viene preparato al meglio delle opportunità [...]. L'obiettivo è far sì che la persona abbia tutti gli strumenti per superare il colloquio.”

Rendere esplicite le modalità del colloquio e le aspettative del processo riduce l'incertezza e il carico cognitivo associato alla situazione, rispondendo direttamente alle criticità legate all'ambiguità comunicativa evidenziate dalla letteratura (Breaugh, 2013; Hedley et al., 2018).

Parallelamente, il team svolge un ruolo di mediazione nei confronti delle aziende partner, condividendo informazioni qualitative sui candidati e supportando i selezionatori nella riduzione degli *unconscious bias*.

I due casi descrivono configurazioni differenti del processo selettivo. Il primo è un modello esperienziale, progressivamente

strutturato nel tempo; il secondo è più formalizzato ma al tempo stesso adattivo, costruito sull'equilibrio tra standardizzazione e personalizzazione del processo. Entrambi convergono su un punto: il colloquio tradizionale, inteso come interazione formale e fortemente strutturata, può essere una barriera reale per chi non si adatta ai codici comunicativi neurotipici dominanti, rendendo necessaria l'introduzione di modalità alternative ed elementi di flessibilità che favoriscano una valutazione più equa e un processo più accessibile.

D) Onboarding

L'*onboarding* è il momento in cui l'inserimento formale diventa esperienza concreta e non si tratta solamente di trasmettere le informazioni operative. L'*onboarding* è il processo attraverso cui il lavoratore acquisisce familiarità con il ruolo, con le pratiche e con le dinamiche relazionali dell'organizzazione (Carlos & Muralles, 2021; Pinco et al., 2025). Per i lavoratori neurodivergenti, questa fase può essere particolarmente delicata, perché le regole non scritte del contesto organizzativo emergono proprio qui, spesso senza mai essere rese esplicite.

Nel caso DiverseMind Consulting, FV descrive un inserimento avvenuto attraverso un affiancamento diretto all'interno del progetto. La figura di riferimento che l'ha supportata nelle fasi iniziali era esterna all'organizzazione:

“Sono stata supportata da una persona che mi faceva un po' da mentore, [...] che era però una persona cliente.”

L'apprendimento è stato quindi fortemente situato, sviluppato direttamente nel contesto del progetto. L'esperienza iniziale viene descritta come positiva, favorita dalla presenza di una figura di riferimento chiara e

da un ambiente percepito come supportivo. Un *onboarding* essenziale nella sua struttura, ma funzionale.

Il caso WINclusion presenta una configurazione più articolata. ML sottolinea come l'obiettivo del lavoro di accompagnamento non sia semplicemente garantire l'ingresso della persona, ma favorirne l'integrazione nel tempo:

“L'obiettivo per noi non è inserire la persona, ma far sì che venga inserita e integrata all'interno della struttura.”

Questa distinzione è sostanziale. L'*onboarding* viene interpretato come un processo continuo di socializzazione organizzativa, e non come una semplice fase amministrativa circoscritta all'inizio del rapporto di lavoro (Carlos & Muralles, 2021). L'attenzione si sposta dall'ingresso operativo alla costruzione delle condizioni relazionali necessarie a sostenere la permanenza e il senso di appartenenza. Cambia dunque l'orizzonte temporale e con esso le conseguenze pratiche.

Le criticità che emergono nel monitoraggio post-inserimento offrono un ulteriore spunto di riflessione. Le difficoltà non sembrano riconducibili alle caratteristiche individuali dei lavoratori, ma a dinamiche organizzative più ampie. Elementi come mancanza di chiarezza nelle aspettative, rigidità dei contesti e carenza nella comunicazione possono tradursi in importanti ostacoli. Un episodio raccontato da ML è significativo:

“Parliamo di comunicazione [...] vi faccio un esempio di una persona che avevamo seguito nel percorso di onboarding e al terzo mese ci dice ‘Mi sa che non sono la persona adatta, cerco qualcosa e me ne vado’; la motivazione era collegata ad un task minore [...] che la metteva in difficoltà per una questione di spazi, di accessibilità [...] e non si sentiva a proprio agio a comunicare al

responsabile questo suo disagio, [...] , per cui avere una persona esterna o neutrale, non gerarchicamente collegata, potrebbe essere estremamente utile [...].”

Questa parte della conversazione è significativa, perché apre più questioni, innanzitutto quella degli stimoli sensoriali e del loro impatto sull’esperienza lavorativa (Volpone et al., 2022; Cox et al., 2024).

L’episodio mostra un ulteriore dettaglio importante, perché il problema non era legato soltanto all’attività in sé, ma all’impossibilità di comunicare il proprio disagio.

In assenza di spazi di confronto espliciti e non gerarchici, anche una difficoltà apparentemente circoscritta può portare a un’uscita prematura. Questo richiama sia la dimensione della *clarification* individuata da Bauer (2010), relativa alla chiarezza di ruolo e delle aspettative, sia quella della *connection*, legata alla presenza di relazioni di supporto e canali di confronto efficaci. La mancanza di questi elementi, come evidenziato dalla letteratura, può compromettere il senso di appartenenza e aumenta il rischio di turnover precoce (Shufutinsky & Cox, 2019).

L’*onboarding* non può dunque essere trattato come una fase standardizzata. Alla luce di quanto visto, la sua efficacia dipende dalla capacità di adattare le modalità di inserimento al contesto organizzativo e di sostenere il percorso di integrazione nel tempo, ben oltre i primi giorni di lavoro.

E) Job coaching

Il *Job Coach* è la figura che, nel modello di DiverseMind Consulting, è chiamata a sostenere il consulente sia nella fase di inserimento sia nella gestione della quotidianità lavorativa.

Dall'intervista con FV emerge però un quadro complesso, in cui la qualità del supporto ricevuto varia significativamente nel tempo e in relazione alla persona che ricopre quel ruolo.

In una fase iniziale, il rapporto con il *Job Coach* viene descritto in termini positivi:

“Inizialmente avevo un job coach diverso, con cui mi trovavo molto bene [...] il rapporto era ottimo.”

La qualità della relazione con la figura di riferimento incide direttamente sulla percezione di supporto e sull'esperienza complessiva di inserimento. Questo aspetto richiama la dimensione della *connection* nel modello delle “4C” di Bauer (2010): la presenza di relazioni funzionali e di reti di supporto è un elemento strutturale, non accessorio, dell'integrazione organizzativa. Il *job coach* rappresenta davvero un supporto se è percepito come una figura con cui costruire una comprensione reciproca.

Con il cambiamento della figura di riferimento, tuttavia, l'intervistata evidenzia una percezione differente del ruolo e del tipo di supporto offerto:

“L'impressione che ho è che vogliano fare da supporto più emotivo, mentre io avrei bisogno di parlare in modo sincero delle mie problematiche e della mia modalità di lavoro.”

Il disallineamento tra le aspettative del consulente e le modalità di intervento adottate non è un problema di scarsa buona volontà. Riflette una questione strutturale, ossia la difficoltà di trovare uno spazio di confronto che sia percepito come realmente utile sul piano professionale. Il supporto emotivo, seppur rilevante, risulta insufficiente. Come aggiunge FV:

“Magari esprimo un problema a livello lavorativo [...] e percepisco che non c’è neanche la voglia di capire.”

“Molto spesso mi sono sentita molto infantilizzata, cosa che inizialmente non succedeva.”

Questa percezione è un segnale da non sottovalutare, perché indica che il supporto rischia di scivolare verso una modalità protettiva.

Un ulteriore elemento riguarda la definizione stessa del ruolo in contesti operativi condivisi:

“Molto spesso si è in call con diverse figure (cliente, project manager, consulente e job coach, n.d.r.) e la riunione risulta piuttosto affollata; in questi contesti non mi è realmente chiaro quale sia il ruolo del job coach.”

L’ambiguità percepita del ruolo in situazioni del genere può generare confusione e ridurre l’efficacia della figura di supporto, anziché rafforzarla. FV segnala anche una variabilità nell’esperienza tra diversi consulenti, che può essere letta in due direzioni opposte. Da un lato, la limitata standardizzazione produce discontinuità nelle esperienze individuali. Dall’altro, una certa flessibilità può essere necessaria per adattarsi alle specificità dei singoli. Come osserva la stessa FV, riconoscendo la complessità del tema: “le persone autistiche sono tutte diverse”, dunque questa variabilità va gestita, perché rischia di diventare un problema nel momento in cui produce esperienze radicalmente differenti fra colleghi.

Il secondo caso studio introduce una prospettiva complementare. ML evidenzia come figure di supporto analoghe al *Job Coach* abbiano un carattere ambivalente nelle organizzazioni clienti. Possono facilitare l’integrazione, in particolare nelle fasi iniziali, ma possono anche attivare dinamiche di stigmatizzazione:

“Spaventano perché vengono identificate come riprova che la persona non è autosufficiente.”

La loro efficacia non dipende dalla semplice presenza, ma da come vengono integrate nel contesto organizzativo e percepite dai diversi attori coinvolti. Un utilizzo poco accorto rischia di depotenziare il ruolo lavorativo della persona, mentre un impiego consapevole può favorire una progressiva autonomia e integrazione del team.

Dall'analisi dei due casi emerge un dato comune: le figure di supporto hanno un potenziale rilevante nei processi di inserimento, ma la loro efficacia risulta strettamente legata alla chiarezza del ruolo, alla qualità della relazione e all'allineamento con le esigenze concrete della persona.

Il *job coaching* non è una soluzione standardizzabile. Richiede una progettazione attenta, capace di bilanciare supporto e autonomia, e una valutazione continua di come viene percepito da chi dovrebbe beneficiarne.

F) Employee Resource Groups

Gli *Employee Resource Groups* rappresentano uno degli strumenti organizzativi più diffusi per promuovere l'inclusione, offrendo spazi di confronto, supporto tra pari e sensibilizzazione su temi specifici come la neurodiversità. La loro diffusione è cresciuta esponenzialmente negli ultimi anni, parallelamente all'espansione delle politiche di *diversity management*.

La valutazione che emerge dalla conversazione con ML è però articolata e, soprattutto, non priva di riserve. Il valore potenziale di questi gruppi viene riconosciuto, ma al tempo stesso l'intervistato evidenzia come la loro capacità di produrre un impatto concreto risulta spesso limitata da alcune criticità ricorrenti:

“Secondo me sono un’ottima cosa, ma statisticamente funzionano molto male. [...] Si basano sulla passione e non sulle competenze.”

Nella maggior parte dei casi, gli ERGs si fondano sulla partecipazione volontaria e sulla motivazione personale dei loro membri, piuttosto che su competenze specifiche nel campo della neurodiversità, della disabilità o della gestione organizzativa in generale. Il risultato è che le iniziative promosse riflettono spesso esperienze individuali più che una visione sistemica del fenomeno. Ciò che muove questa critica è l’idea che la passione sia una risorsa che non può sostituire la competenza, soprattutto in determinati ambiti.

La seconda criticità è strutturale e riguarda la mancanza di potere decisionale e di un collegamento reale con il management. Gli ERGs operano spesso in una posizione periferica rispetto ai processi decisionali, e le iniziative proposte rischiano di non trovare implementazione:

“Sono carenti di potere decisionale [...] molte iniziative rischiano di finire nel dimenticatoio.”

In assenza di un riconoscimento organizzativo effettivo, questi gruppi tendono ad assumere una funzione prevalentemente simbolica. Esistono, vengono citati e compaiono nelle comunicazioni interne, ma il loro impatto rimane limitato. La posizione di ML è netta: “Gli ERGs funzionano quando sono strutturati”.

L’efficacia di questi strumenti, quindi, non dipende dalla loro esistenza formale, ma da una combinazione di fattori: la presenza di competenze specifiche al loro interno, un riconoscimento istituzionale del loro ruolo e una reale capacità di incidere sui processi aziendali. Nella misura in cui queste condizioni sono soddisfatte, gli *Employee Resource Groups* possono rappresentare un presidio utile per favorire

sensibilizzazione e visibilità di certi temi. In caso contrario, rischia di restare un'iniziativa di facciata.

G) Criticità trasversali

A differenza delle dimensioni analizzate nei paragrafi precedenti, costruite attorno al framework di Hennekam e Follmer, i temi discussi in questa sezione non costituivano elementi dell'impianto teorico di riferimento, ma sono emersi dall'analisi delle conversazioni con gli intervistati. Pur avendo adottato un approccio deduttivo nella fase iniziale della codifica dei dati, l'analisi tematica ha aperto spazi inattesi, con dimensioni che attraversano trasversalmente l'intero processo di inclusione e che il framework teorico di partenza non considerava direttamente.

Le criticità emerse riguardano il *job matching*, la rappresentanza organizzativa delle persone neurodivergenti, la percezione dell'inclusione e la progettazione degli accomodamenti. Ciò che accomuna questi temi è la capacità di mettere in luce le tensioni che si generano nel momento in cui i modelli di inclusione incontrano la realtà operativa delle organizzazioni.

Un primo elemento riguarda il tema della valorizzazione delle competenze. Nonostante il modello di DiverseMind Consulting si fondi sull'obiettivo di mettere al centro le specificità cognitive dei lavoratori neurodivergenti, l'intervistata descrive una percezione di disallineamento tra questa finalità dichiarata e le attività effettivamente assegnate:

“Mi sento spesso infantilizzata [...] mi vogliono affiancare su task molto banali.”

Le evidenze raccolte mostrano una significativa variabilità nelle modalità di *job matching* nel tempo. In una prima fase, l'assegnazione

appare accompagnata da forme di apprendimento contestuale e figure di supporto:

“Assumevano persone anche senza specifiche competenze in determinati ambiti, mettendoli su alcuni progetti, perché poi c’è sempre qualcuno che li forma [...] in questo caso era il cliente.”

Successivamente, emergono segnali di discontinuità, con una minore attenzione alle competenze possedute, un supporto percepito come insufficiente, l’assenza di momenti strutturati di formazione:

“Sono stata messa su un progetto [...] senza formazione e in realtà non mi è stato neanche chiesto quali fossero le mie competenze.”

“Quando avevo problemi non sapevo nemmeno a chi chiedere.”

In alcuni casi, infatti, le mansioni assegnati vengono percepite come poco valorizzanti rispetto al proprio percorso professionale:

“Tra i vari task c’era anche [...], che è veramente ‘manovalanza’, quindi, da dottore di ricerca, trovarmi in quei casi è stato terribile.”

Questi elementi incidono particolarmente sulla possibilità di esprimere le proprie competenze e costruire un percorso professionale coerente. La percezione di una scarsa corrispondenza tra ruolo e profilo genera incertezza operativa e un aumento del carico cognitivo. Tale evidenza richiama quanto discusso in letteratura in relazione al concetto di *Person-Environment Fit* (Cable & DeRue, 2002), secondo cui il benessere e la sostenibilità dell’esperienza lavorativa dipendono anche dal grado di compatibilità tra caratteristiche individuali e contesto organizzativo. Allo stesso tempo, sembra emergere una difficoltà nell’applicazione di pratiche di *Job design* orientata alla valorizzazione delle competenze individuali, come quelle descritte da Scoppetta et al. (2019). Ciò rappresenta una fonte di stress significativa per lavoratori per

i quali prevedibilità e chiarezza delle aspettative sono condizioni essenziali di benessere. Come sintetizza FV con un'immagine diretta:

“Mettere una persona su progetto senza che sappia cosa fare è come metterti nel mare senza saper nuotare.”

Un secondo tema riguarda la rappresentanza interna. L'intervistata segnala l'assenza di persone neurodivergenti in ruoli di back office, osservando come questo squilibrio influenzi la gestione stessa della neurodiversità all'interno dell'organizzazione:

“Nel back office non c'è assolutamente nessuna persona autistica [...]. La 'narrazione' resta sempre in mano alle persone neurotipiche.”

L'assenza di persone neurodivergenti nei ruoli decisionali o gestionali limita la possibilità di costruire pratiche realmente inclusive, fondate anche sull'esperienza diretta. È una questione che va oltre la rappresentanza simbolica: riguarda chi ha voce nei processi che definiscono le condizioni di lavoro degli altri. Le pratiche di inclusione progettate senza il contributo diretto di chi le vive rischiano di rispondere a un'idea astratta di neurodiversità, più che a bisogni concreti. Questo aspetto richiama le riflessioni di Mor Barak (2015) sull'importanza dell'accesso ai sistemi formali e informali dell'organizzazione e quelle di Shore e colleghi (2018), che identificano nella possibilità di influenzare i processi decisionali una componente essenziale dell'esperienza inclusiva.

Emerge poi una tensione tra inclusione dichiarata e inclusione percepita:

“Percepisco che è anche una questione di marketing parlare di inclusione.”

Questa considerazione apre una riflessione sul rischio che le pratiche inclusive rimangano confinate a un livello prevalentemente simbolico o reputazionale, senza tradursi in interventi strutturali e coerenti con i bisogni concreti delle persone coinvolte. Si tratta di una criticità già evidenziata dalla letteratura sul *Diversity Management*, che ha più volte sottolineato il rischio di iniziative orientate prevalentemente all'immagine organizzativa piuttosto che alla trasformazione delle pratiche quotidiane.

Le criticità emerse non sembrano mettere in discussione i principi alla base del modello di DiverseMind Consulting, quanto piuttosto le difficoltà nella loro traduzione in pratiche organizzative coerenti ed efficaci.

Dal caso WINclusion emerge una criticità di natura diversa, ma altrettanto rilevante. Dalle parole di ML risalta una limitata consapevolezza, da parte delle aziende clienti, rispetto alle modalità più appropriate di inclusione. Questa condizione favorisce l'adozione di soluzioni che appaiono inclusive in superficie, ma che nella pratica non rispondono ai bisogni reali delle persone coinvolte. Dalla conversazione ricaviamo un esempio concreto:

“A volte mi sono state avanzate proposte e opzioni della serie: inseriamo la persona in full remote, così non ha mai problemi di venire in ufficio. No attenzione! Perché in questo modo si rischia invece l'isolamento sociale, quindi benissimo che vi siate posti la domanda di come non mettere in difficoltà una persona, ma la risposta che avete trovato, per quanto possa sembrare favorevole, in realtà è subottimale, [...] rivediamo invece dei giorni in presenza, [...] scegliamo magari il giorno in cui l'ufficio è un po' più scarico e quindi non c'è il caos e il brusio che molto spesso negli open space domina, [...] in modo che ci sia un ambiente un po' più raccolto.”

L'episodio è istruttivo perché mostra come anche le migliori intenzioni possano produrre esiti controproducenti quando manca una comprensione profonda dei bisogni individuali. Il *full remote*, pensato come soluzione protettiva, rischia di trasformarsi in una fonte di isolamento. La risposta giusta non è eliminare la presenza, ma ripensarne le condizioni. Questa è la differenza concreta tra un adattamento generico e un accomodamento ragionevole realmente calibrato sulle persone.

Questa evidenza richiama, ancora una volta, un principio che attraversa entrambi i casi: l'inclusione non si costruisce per sottrazione di complessità, ma attraverso una progettazione attenta delle condizioni in cui il lavoro si svolge. Al tempo stesso, la standardizzazione non è la soluzione, perché ciò che funziona per una persona può essere rilevante o persino dannoso per un'altra.

In conclusione, le criticità emerse nei due casi si distribuiscono su livelli diversi ma convergono su un nodo comune, ossia il divario fra le intenzioni e la pratica. Colmare questo divario richiede strumenti e procedure, ma soprattutto richiede una cultura organizzativa che metta al centro l'esperienza delle persone coinvolte, ascoltandone la voce anche quando scomoda.

Di seguito, la Tabella 4 sintetizza gli elementi chiave restituiti dalle interviste, offrendo una comparazione tra le pratiche adottate nei due casi studio e i temi emersi.

Tema	Sotto-tema	DiverseMind Consulting	WINclusion
Job design	Progettazione del ruolo	Ruolo definito in funzione delle competenze.	Co-progettazione del ruolo con l'azienda cliente a partire dalle esigenze di business.
	Accomodamenti preventivi	Non emergono pratiche formalizzate.	Accomodamenti progettati ex ante (smart working, orario, task).
	Allineamento persona-contesto	Variabile nel tempo.	Matching costruito sulla probabilità di successo e compatibilità organizzativa.
Attrazione	Canali di reclutamento	Reti informali (es: comunità autistica).	Job posting gestito direttamente da WINclusion.
	Linguaggio inclusivo	Non emerge dall'esperienza dell'intervistata.	Linguaggio semplice, concreto e orientato all'accessibilità.
	Tutela della privacy	Non emerge dall'esperienza dell'intervistata.	Anonimizzazione delle aziende clienti e tutela del candidato.
Selezione	Accessibilità del colloquio	Colloquio informale.	Processo adattato alle esigenze del candidato.

	Modalità di valutazione	Test cognitivi e workshop esperienziale.	Colloquio standard con il team di WINclusion e personalizzazione successiva.
	Preparazione del candidato e riduzione dell'incertezza	Non emerge dall'esperienza dell'intervistata.	Preparazione approfondita e mediazione con l'azienda.
Onboarding	Modalità di inserimento	Affiancamento attraverso mentoring.	Percorso strutturato e continuo.
	Monitoraggio	Affidato al Job coach.	Monitoraggio costante post-inserimento.
Job coach	Supporto	Esperienze molto variabili; supporto talvolta percepito come infantilizzante.	Facilitatore dell'integrazione, ma percepito come rischioso. Da utilizzare con attenzione.
	Percezione del ruolo	Ambiguità percepita.	Efficace se non associato a mancanza di autosufficienza del lavoratore.
ERGs	Condizioni di efficacia	Non presenti.	Potenzialmente utili ma spesso poco efficaci per mancanza di competenze specifiche e scarso potere decisionale.

Job matching	Allineamento	Job matching discontinuo e mancanza di comunicazione.	Forte attenzione alla personalizzazione e all'allineamento tra persona e contesto.
Rappresentanza	Voce assente nei processi organizzativi	Assenza di persone neurodivergenti nel back office.	ERGs percepiti come privi di reale capacità decisionale.
Percezione dell'inclusione	Inclusione simbolica	Inclusione percepita talvolta come elemento reputazionale o di marketing.	Annunci rivolti alle categorie protette, percepiti come forme di inclusione simbolica.
Adattamenti e accomodamenti		Presenti ma non sempre coerenti con i bisogni individuali.	Personalizzazione degli accomodamenti e rifiuto di soluzioni standardizzate.

Tabella 4: *Analisi comparativa delle pratiche di neuroinclusione e delle criticità emerse nei due casi studio.*

3.2) Discussione dei risultati

Questa sezione mette in relazione i risultati emersi dalle interviste con i principali riferimenti teorici analizzati nel primo capitolo. L'obiettivo è una lettura trasversale delle evidenze raccolte che consenta di comprendere in che misura i modelli organizzativi osservati riescano a tradurre i principi della neuroinclusione in pratiche concrete, identificando convergenze, divergenze e aspetti emersi in modo induttivo nel corso della ricerca.

Un primo elemento che attraversa entrambi i casi riguarda il ruolo del contesto organizzativo nella costruzione dell'inclusione lavorativa. Le esperienze raccolte mostrano infatti come le principali criticità non

derivino esclusivamente da caratteristiche individuali dei lavoratori neurodivergenti, ma dall'incontro tra bisogni individuali, configurazione organizzativa e modalità di gestione del lavoro.

Questa lettura è coerente con il modello biopsicosociale dell'ICF (OMS, 2001), secondo cui il funzionamento della persona dipende dall'interazione dinamica tra caratteristiche individuali e fattori ambientali. L'inclusione, in questa prospettiva, richiede un intervento sulle condizioni organizzative, comunicative e relazionali che strutturano l'esperienza lavorativa (Engel, 1980; OMS, 2001), e non si riduce all'adattamento della persona al contesto. Applicato ai risultati dell'analisi, questo principio trova una traduzione concreta: le difficoltà di FV durante l'*onboarding*, il disorientamento legato all'assenza di figure di riferimento, il disagio generato da un task percepito come inadeguato rispetto alle proprie competenze sono tutti episodi che non possono essere ricondotti a una mancanza individuale. Essi sono, piuttosto, il segnale di un disallineamento tra persona e contesto che l'organizzazione non ha saputo affrontare preventivamente.

Questa stessa logica informa anche il contributo di Stone e Colella (1996), che interpreta i risultati occupazionali come il prodotto di un'interazione tra caratteristiche del lavoratore, percezioni e clima sociale. La conseguenza pratica è che le organizzazioni che si limitano a valutare il candidato senza interrogarsi sulle condizioni entro cui quel candidato andrà a lavorare producono inevitabilmente esclusione.

L'evidenza più chiara emerge nella fase di *Job Design*. Nel caso WINclusion, la progettazione del ruolo viene concepita come un processo preventivo, costruito attorno alla relazione tra esigenze organizzative e caratteristiche individuali della persona. Flessibilità oraria, *smart working*, definizione precisa delle attività e livello di strutturazione organizzativa vengono considerati elementi centrali per la sostenibilità dell'inserimento

lavorativo. Questa impostazione è coerente sia con gli studi sul *Person–Environment Fit* (Cable & DeRue, 2002) sia con gli approcci di redesign del lavoro, come il *Job Carving* e l'*Universal Design*, che sottolineano l'importanza di progettare contesti compatibili con differenti modalità di funzionamento cognitivo (Scoppetta et al., 2019; Silver, Nittrouer & Hebl, 2023). La differenza rispetto a un approccio tradizionale è sostanziale: si interviene a monte sulla struttura del lavoro, anziché correggere le difficoltà una volta che si sono già manifestate.

Anche le esperienze relative all'*onboarding* confermano questa lettura. Le principali difficoltà riportate dagli intervistati riguardano aspettative implicite, carenza di chiarezza organizzativa, difficoltà comunicative e assenza di spazi sicuri di confronto. Il disagio lavorativo non nasce dalle caratteristiche individuali della persona neurodivergente, ma dalla presenza di contesti ad elevata informalità, imprevedibilità o ambiguità. Tale elemento richiama anche il concetto di *Double Empathy Problem* proposto da Milton (2012), secondo cui le difficoltà comunicative derivano da una divergenza reciproca nei codici relazionali e non da un deficit unilaterale della persona neurodivergente.

Le interviste mostrano inoltre come pratiche apparentemente inclusive possano produrre effetti controproducenti se applicate in modo standardizzato e non contestualizzato. L'esempio del *full remote*, pensato come misura protettiva ma in realtà potenzialmente generatore di isolamento, illustra con chiarezza questo principio. Un accomodamento progettato senza una comprensione profonda dei bisogni individuali rischia di diventare un ostacolo mascherato da soluzione.

Un secondo tema riguarda proprio questa tensione tra standardizzazione e personalizzazione dei processi organizzativi. I modelli analizzati tendono a introdurre elementi di flessibilità e adattamento individuale lungo le diverse fasi dell'esperienza lavorativa, evidenziando

al contempo le difficoltà operative legate alla gestione di bisogni eterogenei.

Il terreno in cui questo aspetto risulta più visibile è la fase di selezione. La letteratura ha documentato le criticità del colloquio tradizionale per le persone neurodivergenti, in particolare a causa dell'elevata componente implicita, relazionale e performativa che lo caratterizza (Levashina et al., 2014). Richiedere la gestione simultanea del contenuto e delle dinamiche sociali dell'interazione equivale, in molti casi, a valutare abilità che non hanno alcuna relazione con le competenze richieste dal ruolo. Le evidenze confermano come modalità di selezione più flessibili e articolate possano favorire una valutazione più equa.

DiverseMind Consulting adotta *workshop*, esercitazioni pratiche e attività di gruppo, consentendo una valutazione prolungata e contestualizzata delle capacità dei candidati.

WINclusion segue invece un percorso progressivo, adattando il processo sulla base di ciò che emerge durante l'interazione con il candidato. Questo secondo approccio è particolarmente significativo perché evita il rischio di standardizzare anche gli accomodamenti stessi, riconoscendo l'eterogeneità delle condizioni individuali.

Entrambi gli orientamenti, in ogni caso, si mostrano coerenti con il principio di equità sostanziale e con il concetto di accomodamento ragionevole introdotto dalla Direttiva 2000/78/CE.

La stessa tensione si manifesta nel *job coaching*. La limitata standardizzazione del supporto può produrre esperienze molto differenti tra i consulenti: da un lato, la personalizzazione degli interventi appare coerente con la necessità di adattare il supporto alle specificità individuali; dall'altro, può generare discontinuità, ambiguità di ruolo e difficoltà nel definire modalità di intervento condivise. L'esperienza di FV è

emblematica, perché dimostra che la presenza formale di una figura non garantisce automaticamente né continuità né efficacia.

Anche l'analisi degli *Employee Resource Groups* evidenzia una dinamica analoga. La forte dipendenza dalla partecipazione volontaria e dalle esperienze personali rende difficile la costruzione di interventi realmente sistemici. Come osserva Riccò (2016), la differenza tra un approccio reattivo e uno di valorizzazione risiede proprio nella capacità di integrare stabilmente le pratiche inclusive nella strategia organizzativa. Gli ERGs che non entrano nei processi decisionali rimangono uno strumento di sensibilizzazione, utile ma non sufficiente.

Il punto che le interviste suggeriscono è che i processi inclusivi richiedono un equilibrio tra standardizzazione e personalizzazione. Procedure eccessivamente rigide rischiano di produrre esclusione o disallineamento rispetto ai bisogni individuali, ma al tempo stesso una flessibilità priva di coordinamento e strutturazione può generare incertezza organizzativa e discontinuità nelle esperienze. Questo punto di equilibrio non è fisso e va ricercato di volta in volta, in relazione al contesto e alle persone coinvolte.

Un terzo tema riguarda il ruolo della comunicazione organizzativa e della chiarezza delle aspettative. Le criticità più ricorrenti nelle interviste sono riconducibili, in molti casi, non a competenze tecniche insufficienti, quanto piuttosto alla presenza di norme implicite, aspettative poco esplicitate e modalità comunicative ambigue. Il dato è coerente con quanto evidenziato da Austin e Pisano (2017) e da Hedley e colleghi (2018): i contesti caratterizzati da elevata informalità e scarsa prevedibilità generano un surplus di carico cognitivo che può compromettere l'esperienza lavorativa.

Questo aspetto emerge già nella fase di attrazione. WINclusion mostra un'attenzione marcata all'uso di un linguaggio chiaro, diretto e concreto negli annunci di lavoro, evitando formulazioni generiche o eccessivamente astratte. Tale scelta appare coerente con la letteratura sull'accessibilità cognitiva e con gli studi sul *recruitment* inclusivo, secondo cui trasparenza e specificità delle informazioni incidono significativamente sulla percezione di accessibilità dell'organizzazione (Breaugh, 2013; Yalcinkaya, Ding & Gupta, 2025). Un annuncio chiaro è il primo atto concreto di inclusione che un'organizzazione può compiere.

Nei processi di *onboarding* e inserimento, il ruolo della chiarezza organizzativa diventa ancora più centrale. Aspettative implicite, carenza di feedback e difficoltà nella comunicazione dei disagi possono produrre situazioni di forte stress e disorientamento.

Elementi apparentemente secondari, come la gestione degli spazi, il livello di rumore negli *open space* o la mancanza di indicazioni operative chiare, assumono un peso significativo nell'esperienza lavorativa delle persone neurodivergenti, potendo aumentare il carico cognitivo e compromettere il benessere lavorativo (Austin & Pisano, 2017; Hedley et al., 2018).

Anche nei processi di *job matching* emergono dinamiche simili. In alcuni casi gli intervistati riportano esperienze caratterizzate da formazione iniziale insufficiente e assenza di figure di riferimento percepite come accessibili. Questi elementi tendono a produrre situazioni di incertezza che gravano in modo sproporzionato su persone neurodivergenti.

Un ulteriore tema riguarda il divario tra ciò che le organizzazioni affermano e ciò che concretamente fanno. Le interviste mostrano infatti come il riconoscimento formale della neurodiversità non si traduca

automaticamente in pratiche organizzative coerenti ed efficaci. Il rischio che il tema dell'inclusione venga affrontato prevalentemente in chiave comunicativa, reputazionale o simbolica emerge con una certa regolarità.

L'osservazione di FV, secondo cui "parlare di inclusione" può essere percepito anche come "una questione di marketing", ha un forte significato. Questa considerazione richiama riflessioni frequenti in letteratura sul rischio che le iniziative di *diversity management* rimangano confinate a una dimensione simbolica, senza produrre trasformazioni concrete della cultura organizzativa (Dobbin & Kalev, 2016).

Riportando questo tema sul piano teorico, il modello di Shore e colleghi (2011) distingue chiaramente tra assimilazione e inclusione: nel primo caso, la persona è formalmente presente ma deve conformarsi alle norme dominanti, ma l'inclusione autentica si riferisce alle situazioni in cui si viene riconosciuti nella propria unicità e si può contribuire pienamente. Le dinamiche descritte da FV configurano una forma di assimilazione imperfetta, in cui l'integrazione reale è rimasta incompiuta.

Un rischio simile viene segnalato rispetto agli *Employee Resource Groups*. Questi gruppi vengono riconosciuti come potenzialmente utili per favorire sensibilizzazione e confronto organizzativo, ma la loro efficacia dipende fortemente dal grado di integrazione nei processi decisionali aziendali.

La critica del direttore di WINclusion agli annunci genericamente rivolti alle "categorie protette" segue la stessa logica. Quando una persona viene identificata attraverso il proprio status giuridico piuttosto che attraverso le sue competenze e aspirazioni professionali, l'inclusione si riduce a etichetta.

L'ultimo tema riguarda la tensione tra supporto organizzativo, autonomia professionale e valorizzazione delle competenze. Le figure di

supporto, gli accomodamenti e le pratiche inclusive possono produrre effetti ambivalenti. Se ben progettate, sono strumenti fondamentali per favorire inserimento e integrazione. Se gestite in modo approssimativo, possono generare dipendenza, infantilizzazione o stigmatizzazione.

Questo aspetto emerge con chiarezza rispetto al ruolo del *Job Coach*. FV descrive questa figura in modo ambivalente: utile e rassicurante in una prima fase, ma talvolta percepita come eccessivamente focalizzata sul supporto emotivo, poco attenta alle problematiche professionali concrete. Il disallineamento tra bisogno espresso e risposta ricevuta è la radice della frustrazione e il supporto rischia così di diventare ostacolo.

La percezione di infantilizzazione riportata dall'intervistata è un ulteriore tema delicato, che richiama il rischio di paternalismo organizzativo. In alcuni casi, infatti, pratiche orientate alla protezione della persona possono, paradossalmente, limitarne il pieno riconoscimento professionale (Wilson-Kovacs et al., 2008).

Un disallineamento simile emerge nei processi di *job matching*. L'attribuzione di task percepiti come marginali o poco valorizzanti rispetto al proprio percorso formativo sembra incidere negativamente sulla motivazione lavorativa e sul senso di riconoscimento all'interno dell'organizzazione. La *Resource-Based View* offre un importante punto di vista, teorizzando l'idea secondo cui il valore delle competenze dipende in gran parte dalla capacità dell'organizzazione di creare condizioni adeguate affinché esse possano essere effettivamente espresse (Barney, 1991).

Infine, la presenza stessa di figure di supporto può talvolta essere interpretata dalle aziende come indicativa di una minore autosufficienza della persona, generando resistenze o dinamiche di stigmatizzazione.

Riprendendo le parole di ML, spesso “vengono lette come riprova che la persona non è in grado di farcela da sola”. Il supporto va quindi progettato tenendo in considerazioni tanto il destinatario quanto il modo in cui la stessa misura viene percepita dall’organizzazione ospitante.

Conclusioni

Questa tesi ha preso avvio da una domanda e un obiettivo precisi, basati sull’interesse di capire come le pratiche di *Human Resource Management* possano contribuire a costruire contesti di lavoro realmente inclusivi per le persone neurodivergenti. L’analisi dei due casi studio ha restituito un quadro tutt’altro che semplice, mostrando come i processi di neuroinclusione non nascano da singole scelte organizzative, ma dall’intreccio tra pratiche di gestione delle risorse umane, cultura aziendale e capacità di adattamento.

La ricerca ha preso in esame esperienze e prospettive differenti, con l’obiettivo di comprendere in che misura i modelli organizzativi osservati riescano a costruire contesti realmente accessibili. I due casi analizzati rappresentano approcci distinti, ma entrambi hanno messo in luce dinamiche simili.

Il risultato più netto che emerge è che l’inclusione non può essere considerata un’azione sporadica. Al contrario, si configura come un processo organizzativo continuo, che non si esaurisce in una misura di accomodamento o in un programma di sensibilizzazione e coinvolge trasversalmente tutte le fasi dell’esperienza lavorativa. Si tratta dunque di un processo che si costruisce nel tempo, spesso con aggiustamenti successivi, e che richiede una disponibilità a mettere in discussione pratiche consolidate.

Alcune dimensioni si sono rivelate particolarmente significative nel determinare la qualità dell'esperienza lavorativa delle persone neurodivergenti:

- Il *Job Design* emerge come uno degli snodi più rilevanti per la sostenibilità dell'esperienza lavorativa. La chiarezza delle attività, la prevedibilità organizzativa, la gestione degli stimoli ambientali e la flessibilità operativa sono le condizioni di base per una partecipazione lavorativa dignitosa.
- La fase di *job posting e recruitment* mostra come le modalità comunicative abbiano un peso reale. Linguaggio chiaro, annunci che parlino di competenze e non di status giuridico, processi di selezione progettati per ridurre le barriere implicite: tutti questi aspetti hanno un'influenza su chi si candida, come si candida e con quale percezione di sé affronta questa fase.
- L'*onboarding* conferma il ruolo centrale del contesto organizzativo. Le difficoltà più acute derivano da aspettative implicite, ambiguità comunicativa e assenza di spazi in cui esprimere le proprie difficoltà senza timore, non da mancanze individuali.
- Il *job matching* rappresenta un nodo critico. Un disallineamento tra competenze e aspirazioni ed attività assegnate può erodere motivazione e senso di riconoscimento in modo silenzioso.
- Le figure di *job coaching* hanno un potenziale reale e riconosciuto da tutti gli interlocutori coinvolti nella ricerca, ma la loro efficacia è dipendente da diversi elementi. Un supporto mal calibrato rischia di diventare un ostacolo.

- Gli *Employee Resource Groups* possono favorire sensibilizzazione e confronto interno, ma il loro impatto rimane limitato quando mancano competenze specifiche, continuità operativa e reale integrazione nei processi decisionali. Funzionano quando sono strutturati, riconosciuti e dotati di un mandato chiaro, altrimenti restano uno spazio di confronto.

Trasversalmente a tutte queste dimensioni, tre elementi emergono come particolarmente rilevanti:

- La comunicazione organizzativa è un elemento strutturale, non di contorno;
- Pregiudizi e interpretazioni paternalistiche rappresentano ancora ostacoli concreti al pieno riconoscimento professionale delle persone neurodivergenti;
- Il coinvolgimento diretto di questi gruppi nei processi decisionali rappresenta uno degli aspetti più trascurati e al contempo più rilevanti.

I risultati ottenuti confermano in larga parte quanto evidenziato dalla letteratura analizzata nel primo capitolo, in particolare rispetto al ruolo centrale della cultura organizzativa nei processi inclusivi. Le pratiche più efficaci sono quelle che nascono da una visione sistemica, che non si limitano a intervenire su singole fasi del percorso lavorativo ma ridisegnano le condizioni entro cui quel percorso si sviluppa.

Allo stesso tempo, le evidenze mostrano che questo livello di coerenza è ancora raro. Molte iniziative appaiono frammentarie, fortemente dipendenti dalla sensibilità e preparazione dei soggetti coinvolti, vulnerabili ai cambiamenti di personale o di priorità organizzative.

L'inclusione, in questi casi, rischia di rimanere una narrazione più che una trasformazione. Questo è il nodo che la ricerca ha portato in superficie, perché il divario tra inclusione dichiarata e inclusione vissuta è ancora ampio. Parlare di inclusione senza cambiare le pratiche è, come sottolineano gli intervistati, soprattutto una questione di immagine. L'inclusione reale richiede qualcosa di più, che talvolta risulta scomodo, ossia la disponibilità a interrogarsi su ciò che si è sempre ritenuto normale e corretto.

Limiti della ricerca

La ricerca presenta alcuni limiti che è opportuno riconoscere apertamente e considerare nell'interpretazione dei risultati emersi.

In primo luogo, il numero contenuto di casi studio e la natura qualitativa ed esplorativa dell'indagine non consentono generalizzazioni estensive. L'obiettivo dello studio era quello di approfondire qualitativamente esperienze, pratiche e percezioni legate alla neuroinclusione, non produrre risultati statisticamente rappresentativi.

Un secondo limite riguarda la composizione del campione. Le interviste hanno offerto prospettive differenti sul tema, ma il coinvolgimento diretto di persone neurodivergenti è rimasto relativamente contenuto, limitando la possibilità di approfondire le esperienze soggettive vissute nei contesti lavorativi.

L'indagine si è concentrata principalmente sulle dimensioni organizzative e relazionali della neuroinclusione, senza approfondire in modo sistematico variabili legate al settore di appartenenza, alla dimensione aziendale o alle differenti forme di neurodivergenza. A questo si aggiunge una considerazione sul contesto italiano: i modelli organizzativi strutturati di neuroinclusione risultano ancora poco diffusi rispetto ad altri contesti internazionali, in particolare anglosassoni e nord-

europei. Questa limitata diffusione ha ridotto la possibilità di includere un numero più ampio e diversificato di casi studio, incidendo sulla comparabilità dei modelli organizzativi analizzati.

Al tempo stesso, è proprio questa relativa scarsità a confermare il carattere ancora emergente del tema nel panorama organizzativo italiano e, con esso, la necessità di ulteriori approfondimenti.

Implicazioni manageriali e direzioni future di ricerca

I risultati di questa ricerca offrono indicazioni concrete per chi progetta e gestisce ambienti di lavoro inclusivi. La neuroinclusione è un processo che attraversa l'intera vita lavorativa delle persone e chiede alle organizzazioni di ripensare pratiche spesso date per scontate, perché costruite attorno a un modello implicito di lavoratore che non rispecchia la reale varietà della forza lavoro.

Sul piano manageriale, il primo punto riguarda la progettazione del lavoro. Definire con chiarezza le attività, prevedere margini di flessibilità e considerare le condizioni ambientali sono variabili fondamentali che determinano la qualità dell'esperienza lavorativa. Questo richiede che le funzioni HR collaborino con i manager nella progettazione dei ruoli, anticipando le variabili che incidono sull'accessibilità del contesto invece di intervenire solo quando emergono difficoltà. L'analisi di fattibilità adottata da WINclusion, che valuta la probabilità di successo di un inserimento sulla base di variabili organizzative concrete e non solo delle caratteristiche del candidato, è un esempio di questo approccio. Non ogni organizzazione ha bisogno di adottare la stessa procedura, ma la logica sottostante dovrebbe diventare parte ordinaria del processo di selezione.

Il secondo punto riguarda proprio i processi di selezione. I colloqui tradizionali, come rimarcato più volte all'interno dell'elaborato,

presentano limiti importanti. Introdurre modalità alternative è una risposta a un problema di equità dei processi valutativi. I manager e i *recruiter* dovrebbero ricevere formazione specifica sui *bias* impliciti e su come progettare esperienze di selezione che producano informazioni più accurate sulle reali competenze dei candidati. Vale la pena sottolineare che queste misure migliorano la qualità della selezione in senso generale, quindi non rappresentano una misura di favore riservata a candidati neurodivergenti.

L'*onboarding* è un'altra fase a cui dedicare attenzione, perché l'inserimento formale non coincide con l'integrazione. Le organizzazioni dovrebbero investire in un monitoraggio attivo dell'inserimento, che vada oltre i primi giorni e si estenda almeno ai primi mesi. Questo richiede figure di riferimento accessibili, non gerarchicamente sovraordinate, che possano raccogliere segnali di difficoltà prima che si trasformino in crisi o in uscite precoci.

Quest'ultimo aspetto apre la strada al quarto punto: le figure di supporto. Il *job coaching* è emerso come uno strumento efficace ma sotto certe condizioni. Per questo motivo è importante che venga definito con precisione il perimetro di intervento di tali figure, che vengano formate in modo adeguato e che il loro lavoro non venga percepito come presenza straordinaria. La formazione del *coach* dovrebbe includere competenze che non si limitino alla neurodiversità, che permettano di rispondere a bisogno professionali concreti e non soltanto emotivi.

L'ultimo punto è la cultura organizzativa, che molti interventi tendono a trascurare perché difficile da misurare e da cambiare nel breve termine. Come mostra l'analisi, essa è la variabile più determinante. Molti degli ostacoli emersi non derivano infatti da intenzioni sbagliate, ma da norme implicite mai messe in discussione. Rendere questi meccanismi espliciti è il primo passo per poterli cambiare. Ciò implica l'introduzione

di indicatori di inclusione nei processi di *governance*, la necessità di investire nella formazione manageriale e di coinvolgere le persone neurodivergenti nella progettazione degli interventi che le riguardano.

Sul piano delle future direzioni di ricerca, sarebbe utile ampliare il numero e la varietà dei casi analizzati, includendo organizzazioni di altre dimensioni, settori e configurazioni. Questo consentirebbe di verificare se i pattern emersi si confermano in contesti differenti e di identificare variabili che potrebbero influenzare l'efficacia delle pratiche osservate.

In secondo luogo, la voce delle persone neurodivergenti nei processi di ricerca rimane sottorappresentata, dunque studi basati su metodologie partecipative potrebbero restituire una comprensione più profonda e autentica delle esperienze soggettive. Il rischio di costruire teorie sull'inclusione senza includere in misura sufficiente i diretti interessati nel processo di produzione della conoscenza è la stessa contraddizione che questa ricerca ha cercato di mettere in luce.

Ricerche longitudinali sarebbero preziose per osservare l'evoluzione nel tempo delle pratiche inclusive, valutandone gli effetti sulla *retention*, sul coinvolgimento e sulle dinamiche relazionali interne. Molte delle evidenze disponibili riguardano l'accesso al lavoro e le fasi iniziali dell'inserimento, mentre sappiamo molto meno di ciò che accade dopo, perché è nel lungo periodo che l'inclusione deve dimostrare di reggersi su strutture solide.

Un ultimo terreno poco esplorato riguarda l'intersezionalità, per cui si potrebbe indagare come le differenze cognitive si intrecciano con altre dimensioni della *diversity*, quali genere, età o background socio-culturale, influenzando in modo differenziato le opportunità di accesso e partecipazione al lavoro. Comprendere questi intrecci può essere

necessario per evitare che le politiche di neuroinclusione riproducano le stesse logiche selettive che intendono superare.

Considerazioni finali

Il crescente interesse verso la neurodiversità nel dibattito organizzativo riflette qualcosa di più profondo di una tendenza culturale. Segnala un cambiamento nel modo di interpretare il rapporto tra persona e lavoro.

Questo elaborato ha cercato di stare il più possibile vicino alla concretezza dei processi reali. La letteratura offre principi solidi e modelli utili, ma tra un principio e la sua traduzione operativa si apre uno spazio che solo l'analisi empirica può esplorare davvero.

Ciò che emerge con più forza dall'analisi è che molte organizzazioni che si dichiarano inclusive lo sono, in buona fede, a livello di intenzione. Le intenzioni però non sono sufficienti a cambiare i contesti. Per farlo sono necessarie le pratiche, le strutture, le abitudini decisionali. Un ambiente progettato attorno a un unico modo di funzionare non è un ambiente neutro: include alcuni ed esclude altri, semplicemente riproducendo ciò che ha sempre considerato normale.

La neurodiversità mette in risalto questa problematica, perché le differenze cognitive sono spesso invisibili, difficilmente categorizzabili in modo rigido, ed attraversano in modo trasversale diversi aspetti dell'esperienza lavorativa. Questo significa che la neuroinclusione richiede una revisione profonda di ciò che le organizzazioni considerano normale ed efficiente e di interrogarsi su chi ha definito certi standard e a vantaggio di chi.

La ricerca ha mostrato che alcuni passi in questa direzione sono già stati compiuti e che esistono modelli capaci di costruire percorsi di inserimento inclusivi. La sfida più grande rimane la scalabilità, perché i

modelli considerati rappresentano ancora delle eccezioni. Capire come trasferire una cultura inclusiva a organizzazioni che non hanno ancora iniziato a interrogarsi su questi temi è una questione aperta, che questo lavoro non pretende di risolvere. Suggerisce però che il punto di partenza sia l'ascolto diretto delle persone che quella cultura la vivono ogni giorno.

In conclusione, l'auspicio è che questo lavoro possa contribuire ad ampliare la riflessione sul rapporto tra neurodiversità e mondo del lavoro, offrendo un punto di osservazione utile a chi lavora per costruire contesti lavorativi più aperti, non come risposta definitiva, ma come stimolo a continuare a porsi le domande giuste.

BIBLIOGRAFIA

- Anton Shufutinsky PhD, D., & Ryan Cox, M. B. A. (2019). Losing talent on day one: Onboarding millennial employees in health care organizations. *Organization Development Journal*, 37(4), 33-51.
- Ahmed, S. (2012). *On being included: Racism and diversity in institutional life*. Duke University Press.
- Al Ariss, A., & Sidani, Y. (2016). *Comparative international human resource management: Future research directions*. *Human Resource Management Review*, 26(4), 352–358. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.04.007>
- Angeloni, S. (2010). *L'aziendabilità. Il valore delle risorse disabili per l'azienda e il valore dell'azienda per le risorse disabili*. FrancoAngeli.
- Annabi, H., & Locke, J. (2019). A theoretical framework for investigating the context for creating employment success in information technology for individuals with autism. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 499–515. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.79>
- Armstrong, T. (2010). *The power of neurodiversity: Unleashing the advantages of your differently wired brain*. Da Capo Press.
- Austin, R. D., & Pisano, G. P. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage. *Harvard Business Review*, 95(3), 96–103.
- Axbey, H., Beckmann, N., Fletcher-Watson, S., Tullo, A., & Crompton, C. J. (2023). *Innovation through neurodiversity: Diversity is beneficial*. *Autism*, 27(7), 2193–2198. <https://doi.org/10.1177/13623613231158685>
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation.
- Baranger, A., Szilvasy, Z., Friedel, E., Neerland, H., Wroniszewska, M., & Schmit, C. (2014). Autism and work.

Baron-Cohen, S. (2006). *The hyper-systemizing, assortative mating theory of autism*. *Progress in Neuro-Psychopharmacology & Biological Psychiatry*, 30(5), 865–872. <https://doi.org/10.1016/j.pnpbp.2006.01.010>

Bersin, J. (2018). A new paradigm for corporate training: Learning in the flow of work. *Deloitte Review*, 22, 50–63.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.

Breaugh, J. A. (2013). Employee recruitment. *Annual review of psychology*, 64(1), 389-416.

Bruyère, S. M., Erikson, W. E., & VanLooy, S. (2005). Information technology and the workplace: Implications for persons with disabilities. *Disability Studies Quarterly*, 25(2). <https://doi.org/10.18061/dsq.v25i2.33>

Bruyère, S. M., & Colella, A. (Eds.). (2022). *Neurodiversity in the workplace: Interests, issues, and opportunities*. Taylor & Francis.

Buckley, E., Pellicano, E., & Remington, A. (2020). “The real thing I struggle with is other people’s perceptions”: The experiences of autistic performing arts professionals and attitudes of performing arts employers in the UK. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 51(1), 45–59. <https://doi.org/10.1007/s10803-020-04517-0>

Bury, S. M., Hedley, D., Uljarević, M., & Gal, E. (2020). The autism advantage at work: A critical and systematic review of current evidence. *Research in Developmental Disabilities*, 105, 103750.

Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>

- Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). *A review of structure in the selection interview*. *Personnel Psychology*, 50(3), 655–702. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00709.x>
- Carlos, A. R., & Muralles, D. C. (2021). *Onboarding in the age of COVID-19*. *IFLA Journal*, 48(1), 33–40. <https://doi.org/10.1177/03400352211035413>
- Clayton, S. D., & Crosby, F. J. (1992). *Justice, gender, and affirmative action*. University of Michigan Press.
- Commissione Europea. (2003). Costi e benefici della diversità.
- Cope, R., & Remington, A. (2022). The strengths and abilities of autistic people in the workplace. *Autism in Adulthood*, 4(1), 22-31.
- Costa, G., & Gianecchini, M. (2005). *Risorse umane: Persone, relazioni e valore*. McGraw-Hill.
- Costa, G., & Gianecchini, M. (2019). *Risorse umane. Persone, relazioni e valore* (pp. 1-600). McGraw-Hill.
- Cox, C. B., Krome, L. R., & Pool, G. J. (2024). *Breaking the sound barrier: Quiet spaces may also foster inclusivity for the neurodiverse community*. *Industrial and Organizational Psychology*, 17(3), 350–352.
- Cox, T. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. Jossey-Bass.
- Crompton, C. J., Ropar, D., Evans-Williams, C. V., Flynn, E. G., & Fletcher-Watson, S. (2020). Autistic peer-to-peer information transfer is highly effective. *Autism*, 24(7), 1704-1712.
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). *Why diversity programs fail*. *Harvard Business Review*, 94(7/8), 52–60.

Doyle, N. (2020). *Neurodiversity at work: A biopsychosocial model and the impact on working adults*. *British Medical Bulletin*, 135(1), 108–125. <https://doi.org/10.1093/bmb/ldaa021>

Dunne, M. (2024). *The neurodiversity edge: The essential guide to embracing autism, ADHD, dyslexia, and other neurological differences for any organization*. John Wiley & Sons.

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). *Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes*. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273. <https://doi.org/10.2307/2667087>

Engel, G. L. (1977). *The need for a new medical model: A challenge for biomedicine*. *Science*, 196(4286), 129–136. <https://doi.org/10.1126/science.847460>

Engel, G. L. (1980). *The clinical application of the biopsychosocial model*. *American Journal of Psychiatry*, 137(5), 535–544. <https://doi.org/10.1176/ajp.137.5.535>

Fisher, S. L., Bonaccio, S., & Connelly, C. E. (2024). AI-based tools in selection: Considering the impact on applicants with disabilities. *Organizational Dynamics*, 53(1), 101036.

Gladka, O., Fedorova, V., & Dohadailo, Y. (2022). Development of conceptual bases of the employee life cycle within an organization. *Verslas Teorija Ir Praktika*, 23(1), 39–52. <https://doi.org/10.3846/btp.2022.13510>

Global Reporting Initiative. (2016). *GRI 405: Diversity and equal opportunity*. GRI.

Greenwald, A. G., & Krieger, L. H. (2006). Implicit bias: Scientific foundations. *California Law Review*, 94(4), 945–967.

Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). *Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion*. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96–107.
<https://doi.org/10.5465/256901>

Hedley, D., Uljarević, M., Cameron, L., Halder, S., Richdale, A., & Dissanayake, C. (2018). Employment programmes and interventions targeting adults with autism spectrum disorder: A systematic review. *Autism*, 22(5), 515–531.

Hennekam, S., & Follmer, K. (2024). Neurodiversity and HRM: a practice-based review and research agenda. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 43(7), 1119–1129.

Herring, C. (2009). *Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity*. *American Sociological Review*, 74(2), 208–224.
<https://doi.org/10.1177/000312240907400203>

Herring, C. (2017). *Is diversity still a good thing?* *American Sociological Review*, 82(4), 868–877. <https://doi.org/10.1177/0003122417716611>

Ho, J. (2018). *Exploring the job carving process for individuals with disabilities: A thematic analysis of the facilitators and hindrances* (Master's thesis, University of Ottawa).

Hull, L., Petrides, K. V., Allison, C., Smith, P., Baron-Cohen, S., Lai, M.-C., & Mandy, W. (2017). “Putting on my best normal”: Social camouflaging in adults with autism spectrum conditions. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 47(8), 2519–2534.

International Organization for Standardization. (2021). *ISO 30415: Human resource management—Diversity and inclusion*. ISO.

Johnston, W. B., & Packer, A. H. (1987). *Workforce 2000: Work and workers for the twenty-first century*. Hudson Institute.

Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.

Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). *How affirmative action became diversity management: Employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996*. *American Behavioral Scientist*, 41(7), 960–984.
<https://doi.org/10.1177/0002764298041007008>

Kirby, A., & Smith, T. (2021). *Neurodiversity at work: Drive innovation, performance and productivity with a neurodiverse workforce*. Kogan Page.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *Comportamento organizzativo*. Apogeo.

Lauder, K. (2024). *Towards neuro-inclusive workplaces: Insights from neurodivergent individuals in a conservation-based organization*. *Journal of Organizational Psychology*, 24(4), 128–145.
<https://doi.org/10.33423/jop.v24i4.7481>

Lai, M.-C., Lombardo, M. V., & Baron-Cohen, S. (2014). *Autism*. **The Lancet**, 383(9920), 896–910. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(13\)61539-1](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(13)61539-1)

LeFevre-Levy, R., Melson-Silimon, A., Harmata, R., Hulett, A. L., & Carter, N. T. (2023). Neurodiversity in the workplace: Considering neuroatypicality as a form of diversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 16(1), 1-19.

Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67(1), 241–293.

- Loden, M., & Rosener, J. B. (1991). *Workforce America!: Managing employee diversity as a vital resource*. Irwin, Professional Publishing.
- Loiacono, E. T., & Ren, H. (2018). Building a Neurodiverse High-tech Workforce. *MIS Quarterly Executive*, 17(4).
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Milton, D. (2012). On the ontological status of autism: The “double empathy problem”. *Disability & Society*, 27(6), 883–887.
- Mor Barak, M. E. (2000). Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion. *Administration in Social Work*, 23(3–4), 47–68.
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83–88.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Gender wage gap (indicator)*. OECD. <https://data.oecd.org/earnwage/gender-wage-gap.htm>
- Oppenheimer, David Benjamin. (1996). Understanding affirmative action. *Hastings Constitutional Law Quarterly*, 23(4), 921-998.
- Organizzazione Mondiale della Sanità. (2001). *ICF classificazione internazionale del funzionamento, della disabilità e della salute*. Erickson.
- Page, S. E. (2007). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton University Press.

- Pinco, O., Salanta, I. I., Beleiu, I. N., & Crisan, E. L. (2025). The onboarding process: A review. *VILAKSHAN - XIMB Journal of Management*, 22(1), 2–13. <https://doi.org/10.1108/XJM-01-2024-0008>
- Praslova, L., Bernard, L., Fox, S., & Legatt, A. (2023). Don't tell me what to do: Neurodiversity inclusion beyond the occupational typecasting. *Industrial and organizational psychology*, 16(1), 66-69.
- Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. In *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency* (pp. 469–481). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3351095.3372828>
- Raymaker, D. M., Teo, A. R., Steckler, N. A., Lentz, B., Scharer, M., Delos Santos, A., ... & Nicolaidis, C. (2020). “Having all of your internal resources exhausted beyond measure and being left with no clean-up crew”: Defining autistic burnout. *Autism in adulthood*, 2(2), 132-143.
- Riccò, R. (2007). *Gestione della diversità: Sfida presente e futura per le imprese*. Università degli Studi di Milano.
- Riccò, R. (2016). Il diversity management nella pratica: una gestione integrata delle diversità. *Sviluppo & Organizzazione*, 272, 56–65.
- Rinaldi, M., & Perkins, R. (2005). Comparing employment outcomes for two vocational services: Individual placement and support and non-integrated pre-vocational services in the UK. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 23(3), 157–166.
- Rivera, L. A. (2012). Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms: The Case of Elite Professional Service Firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999-1022.

Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 6(1), 69-88.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>

Robertson, S. M., & Ne'eman, A. D. (2008). Autistic acceptance, the college campus, and technology: Growth of neurodiversity in society and academia. *Disability Studies Quarterly*, 28(4).

Schur, L., Kruse, D., & Blanck, P. (2013). *People with disabilities: Sidelined or mainstreamed?*. Cambridge University Press.

Scott, M., Milbourn, B., Falkmer, M., Black, M., Bölte, S., Halladay, A., ... & Girdler, S. (2019). Factors impacting employment for people with autism spectrum disorder: A scoping review. *Autism*, 23(4), 869-901.

Shakespeare, T. (2013). *Disability rights and wrongs revisited*. Routledge.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human resource management review*, 28(2), 176-189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>

Silberman, S. (2015). *NeuroTribes: The legacy of autism and the future of neurodiversity*. Avery.

Singer, J. (1999). Why can't you be normal for once in your life? From a problem with no name to the emergence of a new category of difference. *Disability discourse*, 59-67.

Solari, L. (2004). La gestione delle risorse umane. *Dalle teorie alle persone*.

Stone, D. L., & Colella, A. (1996). A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations. *Academy of Management Review*, 21(2), 352–401.

<https://doi.org/10.5465/amr.1996.9605060215>

Szadejko, K. (2020). The biopsychosocial model: towards an integral approach. *Rivista di scienze dell'educazione*, 1, 21-29.

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard business review*, 74(5), 79-90.

Thomas, D.A. Diversity as strategy. *Harv Bus Rev*. 2004 Sep;82(9):98-108, 138. PMID: 15449859.

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (2020). Getting serious about diversity: enough already with the business case—it's time for a new way of thinking. *HBR Magazine*.

Thomas, R. (1992). *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total workforce by managing diversity*. Amacom.

UN Global Compact Network Italia. (2022). *Linee guida per la diversity & inclusion*. UN Global Compact Network Italia.

Volpone, S. D., Avery, D. R., & Wayne, J. H. (2022). *Shaping Organizational Climates to Develop and Leverage Workforce Neurodiversity*. In S. M. Bruyère & A. Colella (Eds.), *Neurodiversity in the Workplace: Interests, Issues, and Opportunities* (pp. 16–59). Routledge.

Whelpley, C. E., & May, C. P. (2023). Seeing is disliking: Evidence of bias against individuals with autism spectrum disorder in traditional job interviews. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 53(4), 1363-1374.

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. <https://doi.org/10.1080/09687590802469198>

World Health Organization. (2001). *International Classification of Functioning, Disability and Health: ICF*. World Health Organization.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>

Yalcinkaya, B., Ding, W. W., & Gupta, A. (2025). Going Public, Going Inclusive: Diversity Messaging in Job Postings. *Going Inclusive: Diversity Messaging in Job Postings* (July 24, 2025).

Yoder, J. D. (1991). Rethinking tokenism: Looking beyond numbers. *Gender & Society*, 5(2), 178–192.

Zimmer, L. (1988). Tokenism and women in the workplace: The limits of gender-neutral theory. *Social Problems*, 35(1), 64–77.

FONTI NORMATIVE

Corte di Giustizia dell'Unione Europea, *Commissione europea c. Repubblica italiana*, causa C-312/11, sentenza 4 luglio 2013, ECLI:EU:C:2013:446.

Nazioni Unite (2006). Convenzione sui diritti delle persone con disabilità, 13 dicembre 2006.

Direttiva 2000/78/CE del Consiglio dell'Unione europea del 27 novembre 2000, che stabilisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro.

Decreto legislativo 9 luglio 2003, n. 216 (2003). *Attuazione della direttiva 2000/78/CE per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro*.

Decreto-legge 28 giugno 2013, n. 76 (2013). *Primi interventi urgenti per la promozione dell'occupazione, in particolare giovanile, della coesione sociale, nonché in materia di Imposta sul valore aggiunto (IVA) e altre misure finanziarie urgenti*.

Direttiva (UE) 2019/882 del Parlamento europeo e del Consiglio del 17 aprile 2019, relativa ai requisiti di accessibilità dei prodotti e dei servizi (*European Accessibility Act*).

Direttiva (UE) 2023/970 del Parlamento europeo e del Consiglio del 10 maggio 2023 (2023). *Volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso la trasparenza retributiva e i relativi meccanismi di applicazione*.

Equality Act 2010 (2010). *An Act to make provision to require Ministers of the Crown and others when making strategic decisions about the exercise of their functions to have regard to the desirability of reducing*

socio-economic inequalities; to reform and harmonise equality law and restate the greater part of the enactments relating to discrimination and harassment.

Legge 12 marzo 1999, n. 68 (1999). *Norme per il diritto al lavoro dei disabili.*

Legge 3 marzo 2009, n. 18 (2009). *Ratifica ed esecuzione della Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità e del relativo Protocollo opzionale, nonché istituzione dell'Osservatorio nazionale sulla condizione delle persone con disabilità.*

Legge 9 agosto 2013, n. 99 (2013). *Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 28 giugno 2013, n. 76, recante primi interventi urgenti per la promozione dell'occupazione e della coesione sociale.*

SITOGRAFIA

ISTAT. *Conoscere il mondo della disabilità: persone, relazioni e istituzioni.* [https://www.istat.it/produzione-editoriale/conoscere-il-](https://www.istat.it/produzione-editoriale/conoscere-il-mondo-della-disabilita-persone-relazioni-e-istituzioni/)

[mondo-della-disabilita-persone-relazioni-e-istituzioni/](https://www.istat.it/produzione-editoriale/conoscere-il-mondo-della-disabilita-persone-relazioni-e-istituzioni/)

UK Government. *The Buckland Review of Autism Employment: Report and recommendations.* GOV.UK, 28 febbraio 2024.

<https://www.gov.uk/government/publications/the-buckland-review-of-autism-employment-report-and-recommendations>

Autism-Europe. *Autism and Work: Together We Can. A Report on Good Practices in Employment for People with Autism from Across Europe.*

https://www.autismeurope.org/wp-content/uploads/2014/03/Report-on-autism-and-employment_EN.pdf

WINclusion. <https://www.wehunt.eu/winclusion>

World Health Organization. (2025). *Autism.* <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/autism-spectrum-disorders>

APPENDICE

Protocollo intervista

Nel corso dell'intervista verranno affrontati temi relativi alle principali fasi dell'*Employee Life Cycle*, con particolare riferimento ai processi di selezione, *onboarding*, progettazione del lavoro e pratiche di supporto. L'obiettivo della ricerca è analizzare come vengono progettati e realizzati i processi di neuroinclusione all'interno di differenti contesti organizzativi, al fine di comprenderne le modalità di attuazione e gli effetti percepiti a livello individuale e organizzativo.

Nel presente lavoro si adotta prevalentemente una terminologia coerente con la letteratura della neurodiversità, utilizzando un linguaggio *person-first*, con espressioni quali “persone neurodivergenti” e, quando riferito allo spettro autistico, “persone autistiche”. Qualora lo ritenga opportuno ai fini della chiarezza, l'intervistato potrà fare riferimento a specifici profili neurocognitivi divergenti.

Domande introduttive

DiverseMind Consulting:

Qual è stato il suo percorso all'interno dell'organizzazione?

Qual è il suo ruolo?

WINclusion:

Può raccontarci il lavoro del vostro team?

Che tipo di servizio offrite?

Job design

WINclusion:

Qual è il vostro ruolo nel job design?

In che modo cercare di definire task e aspettative? In che modo supportate le aziende?

Attrazione/Job posting

WINclusion:

Supportate le aziende nel Job Posting? Come progettate un job posting? Ci sono aspetti del linguaggio che considerate rilevanti perché potenzialmente escludenti? Evitate requisiti “non essenziali” (soft skill vaghe come “ottime capacità comunicative”)? Se sì, come decidete cosa includere?

Secondo la vostra esperienza, quali errori nei job posting tendono a escludere maggiormente candidati neurodivergenti? Evitate requisiti “non essenziali”?

Selezione

DiverseMind Consulting:

Può descrivere il processo di selezione di DiverseMind Consulting?

Ha avuto la percezione che il processo di selezione fosse maggiormente orientato ai punti di forza rispetto alle difficoltà e che le permettesse di esprimere adeguatamente le sue competenze?

WINclusion:

Come adattate il processo di selezione per renderlo accessibile a candidati neurodivergenti, soprattutto in termini di spazi e comunicazione? Proponete modalità alternative di colloquio?

In che modo cercate di ridurre i bias dei recruiter nella valutazione? Come formate i selezionatori sulla neurodiversità? Come supportate il candidato nella preparazione del colloquio?

Onboarding

DiverseMind Consulting:

Come è avvenuto il suo primo inserimento su progetto?

WINclusion:

Come strutturate un onboarding? Prevedete adattamenti specifici, sia a livello relazionale-comunicativo (chiarezza dei task, routine, strumenti di comunicazione) che a livello di spazi?

Monitorate l'inserimento nel tempo?

Job Coaching

DiverseMind Consulting:

Può descrivere il ruolo del Job Coach nella quotidianità? Che ruolo ha avuto in fase di inserimento?

In che modo il supporto del Job Coach incide concretamente sul suo lavoro o sul suo benessere?

Il vostro rapporto è cambiato nel tempo? Come?

Ha la percezione che il supporto sia coerente e strutturato tra diversi consulenti, oppure vari molto da persona a persona?

WINclusion:

Sono previste figure di supporto? Quali sono le vostre opinioni?

Employee Life Cycle

Nella vostra esperienza, gli Employee Resource Groups dedicati alla neurodiversità riescono ad avere un impatto concreto sull'inclusione?

Quali sono i principali fattori che ne favoriscono o, al contrario, ne limitano l'efficacia?

Domande conclusive

DiverseMind Consulting:

Alla luce di quanto detto, secondo la sua esperienza, quali elementi del modello di DiverseMind Consulting ritiene davvero essenziali per il suo funzionamento?

WINclusion:

Quali sono le criticità più frequenti nell’inserimento di persone neurodivergenti? Quando un inserimento non funziona, da cosa dipende più spesso?

La tabella che segue riporta una selezione delle principali *quotes* emerse dalle interviste, utilizzate per supportare l’analisi e l’interpretazione dei temi individuati attraverso il processo di codifica.

Tema	Quotes	
	DiverseMind Consulting (FV)	WINclusion (ML)
Job design		“Noi partiamo a monte con le aziende nella parte di job design partendo dalle esigenze che le aziende hanno.”
		“Già in fase iniziale [...] andiamo a porre l’attenzione sul fatto che magari possano essere necessarie delle giornate di smart working aggiuntive oppure che possa essere necessaria una ricalibrazione dell’orario di lavoro.”
	“Sono stata messa su un progetto [...] senza formazione e in realtà non mi è stato neanche chiesto quali fossero le mie competenze.”	“Noi in fase iniziale facciamo un’analisi di fattibilità [...] e ci dà un’idea della probabilità di successo di un determinato mandato.”

Attrazione	“Io ho conosciuto il progetto prima ancora che ci fossero il sito e tutto il resto tramite la comunità autistica.”	“Il job posting per le posizioni che gestiamo lo facciamo noi invece delle società partner.”
		“Avere un linguaggio semplice, concreto, spiegare che cosa la persona deve fare e quali sono i requisiti [...] è un aiuto sicuramente per persone che su questo punto possono avere delle aree di attenzione, ma, anche se così non fosse, conviene a prescindere.”
		“Per una questione di tutela di privacy dell’azienda, ma anche e soprattutto della persona [...] sul nostro sito non troverete mai il nome di una società per la quale stiamo attivando una ricerca.”
Selezione	“Ho fatto un colloquio con loro di persona. È stato molto tranquillo [...]”	“Durante il colloquio cerchiamo di capire con i candidati se hanno esigenze particolari, [...] laddove sappiamo che sia necessario avere una certa tipologia di colloquio lo segnaliamo.”
	“Ho fatto dei test che non sono stati neanche particolarmente complessi [...] penso vadano un po’ a cercare di capire qual è anche il livello cognitivo.” “(Il workshop, n.d.r) Durava una settimana, [...] come andare a lezione dalla mattina alla sera.”	“Mi è capitato di fare dei colloqui passeggiando [...] per essere più a suo agio (il candidato, n.d.r.) aveva bisogno di un momento un po’ più leggero e meno formale.” “Il candidato viene preparato al meglio delle opportunità [...]. L’obiettivo è far sì che la persona abbia tutti gli strumenti per superare il colloquio.”

Onboarding	“Sono stata supportata da una persona che mi faceva un po’ da mentore, [...] che era però una persona cliente.”	“L’obiettivo per noi non è inserire la persona, ma far sì che venga inserita e integrata all’interno della struttura.”
Job coach	“L’impressione che ho è che vogliano fare da supporto più emotivo, mentre io avrei bisogno di parlare in modo sincero delle mie problematiche e della mia modalità di lavoro.”	“Spaventano perché vengono identificate come riprova che la persona non è autosufficiente.”
	“Molto spesso si è in call con diverse figure (cliente, project manager, consulente e job coach, n.d.r.) e la riunione risulta piuttosto affollata; in questi contesti non mi è realmente chiaro quale sia il ruolo del job coach.”	
ERGs		“Secondo me sono un’ottima cosa, ma statisticamente funzionano molto male. [...] Si basano sulla passione e non sulle competenze.” “Sono carenti di potere decisionale [...] molte iniziative rischiano di finire nel dimenticatoio.”
Job matching	“Sono stata messa su un progetto [...] senza formazione e in realtà non mi è stato neanche chiesto quali fossero le mie competenze.”	“La sfida è quella di riuscire a cogliere le necessità dell’azienda, trovare la risorsa giusta, ma soprattutto, vedendola anche al contrario, trovare l’azienda che sia giusta per la risorsa.”

	“Quando avevo problemi non sapevo nemmeno a chi chiedere.”	
Rappresentanza	“Nel back office non c’è assolutamente nessuna persona autistica [...]. La ‘narrazione’ resta sempre in mano alle persone neurotipiche.”	
Percezione dell’inclusione	“Percepisco che è anche una questione di marketing parlare di inclusione.”	“L’annuncio peggiore che io purtroppo ancora vedo è ‘cerchiamo categorie protette’ [...].”

Tabella 5: Tabella riassuntiva delle quotes restituite dalle interviste.