



Adecco

# Navigating Neurodiversity

Una guida pratica per assumere  
e valorizzare i lavoratori con  
neurodivergenze

Mettiamo le persone al centro.  
A tempo indeterminato.

## Introduzione

Stai cercando talenti straordinari a tempo indeterminato e vuoi migliorare le politiche di Diversity & Inclusion della tua organizzazione?

Adecco può aiutarti a fare entrambe le cose.

“ Vogliamo che il futuro sia a misura di tutti.  
Crediamo nel talento, non nelle etichette,  
e sappiamo che le differenze non sono un limite ”

L'attuale mercato dei talenti, cambiato profondamente dalla pandemia e dal fenomeno delle Grandi Dimissioni, racconta una storia di carenze di manodopera e di skill gap, una sfida epocale per le Risorse Umane. Eppure, esistono dei lavoratori invisibili, potenziali risorse per le aziende, come, ad esempio, le persone con disabilità, che restano disoccupate o sottoutilizzate.


Questa serie di approfondimenti testimonia non solo l'impegno di Adecco favore di queste categorie di lavoratori, ma anche i benefici reali che la loro assunzione può portare alle aziende.

Ogni anno aiutiamo migliaia di persone ai

marginari del mercato del lavoro attraverso il collocamento mirato, fornendo allo stesso tempo alle aziende i dipendenti a tempo indeterminato di cui hanno bisogno.

In Adecco vogliamo che il futuro sia a misura di tutti. Crediamo nel talento, non nelle etichette, e sappiamo che le differenze non sono un limite.

Nella nostra serie di approfondimenti sul permanent recruitment, spieghiamo come valorizzare questi talenti per permettere ai datori di lavoro di risolvere la carenza di domanda di lavoro a tempo indeterminato.



Mettiamo le persone  
al centro. A tempo  
indeterminato.

## Navigating Neurodiversity

In questo paper esaminiamo i benefici che un talento neurodivergente può apportare, offrendo consigli pratici sull'assunzione, sull'onboarding e sul collocamento di persone neuroatipiche, affinché possano crescere e avere successo.

Sappiamo bene che i disturbi del neurosviluppo, come l'ADHD o la dislessia, possono avere diversi livelli di gravità e, in alcuni casi, causare

una disabilità significativa. Spesso condizioni come ansia e depressione si sovrappongono o vengono incluse nelle definizioni di neurodivergenza, generando molta confusione su un tema così complesso.

Per questo abbiamo realizzato questa guida, per aiutarti a capire come valorizzare al meglio questo enorme potenziale umano.

Qualunque siano le tue esigenze di permanent recruitment, Adecco è qui per aiutarti. Mettiamo le persone al centro. A tempo indeterminato. #AllAboutPeople.

# Perché hai bisogno di un talento neurodivergente

I benefici che derivano da una solida politica di Diversity & Inclusion (D&I) sono noti. Oggi è fondamentale che l'intera forza lavoro, compresa la leadership, sia diversificata e inclusiva. Non solo le aziende che adottano efficaci politiche di D&I possono vantare una maggiore fidelizzazione delle proprie persone, ma queste hanno un impatto positivo su innovazione, produttività e profitto.

La D&I non riguarda, però, solo la razza, il gender o l'orientamento sessuale, una forza lavoro realmente inclusiva dovrebbe contemplare anche quelle diversità meno visibili. Un esempio è rappresentato proprio dalla neurodivergenza.

Essa si basa sull'idea che le differenze di tipo cognitivo non sono altro che un'altra forma di identità e che non esiste il neurologicamente normale (il cosiddetto neurotipico).

## Pensare fuori dagli schemi è il cuore di ogni vera innovazione

Mentre le persone neurodivergenti possono avere difficoltà con alcuni compiti e competenze, in campi specifici tendono ad avere abilità superiori alla media – una sorta di superpoteri – tra cui straordinarie capacità di analisi e di apprendimento automatico

(Pattern recognition).

I team con persone neuroatipiche vedono cose che gli altri non vedono, perché sono composti da persone che letteralmente pensano in modo diverso e, come tali, possono avere idee nuove, migliorare la qualità di un prodotto e adattarsi più facilmente alla rapida evoluzione del mercato.

Ma la neurodivergenza è anche complessa, a volte invisibile o dai contorni poco chiari, e per questo rappresenta una delle aree di Diversity & Inclusion più impegnative per i datori di lavoro.

Molte aziende, infatti, ancora oggi non prevedono la neurodiversità nelle loro strategie di D&I. Di conseguenza, le persone neurodivergenti si scontrano con barriere culturali, fisiche, burocratiche o spesso con la diffidenza e la mancanza di empatia da parte degli stessi colleghi.



## EYe Spy

Molti datori di lavoro già da tempo stanno assumendo persone neuroatipiche. Esempi degni di nota riguardano il programma di assunzione a tempo indeterminato di persone con disturbi dello spettro autistico di EY e l'impegno dell'agenzia britannica di spionaggio, la GCHQ, per le assunzioni di persone con dislessia.

# Come trovare un talento neurodivergente

**Sovraccarico di informazioni, interazioni sociali, norme culturali implicite: le persone neurodivergenti possono incontrare molti ostacoli nel tentativo di trovare un impiego. Da annunci di lavoro scoraggianti a reclutatori insofferenti, i processi di selezione e assunzione rischiano di diventare un vero e proprio campo minato.**

Come possono, allora, i datori di lavoro rimediare a questo squilibrio? Adottando verso candidati e nuovi assunti un approccio adeguato. Ecco come:

## Scrivi annunci di lavoro inclusivi

Gli annunci di lavoro che si rivolgono solo ai candidati conformi agli standard convenzionali di fatto escludono i talenti neurodiversi.

Prenditi del tempo per definire con precisione le specifiche del ruolo. Evita di utilizzare vecchi annunci, potrebbero contenere requisiti o termini obsoleti.

Nell'annuncio distingui i requisiti obbligatori dalle caratteristiche preferenziali. È improbabile che i candidati neurodiversi selezionino tutte le voci.

Usa frasi come "eccellenti capacità di comunicazione" o "attenzione ai dettagli" solo se sono davvero fondamentali per il ruolo. Queste espressioni possono, infatti, scoraggiare i candidati che hanno difficoltà a interagire o a concentrarsi in certi contesti.

Esplicita il tuo interesse verso la neurodiversità e l'apertura a modi di lavorare non standard.

Una comunicazione chiara e concisa è la migliore strategia per raggiungere tutti i candidati, ma alcuni candidati neurodiversi potrebbero avere particolari difficoltà a interpretare il contesto. Sii diretto ed evita di usare espressioni gergali.

## Garantisci una selezione equa

L'obiettivo di un processo di selezione non dovrebbe essere quello di escludere le persone, soprattutto nell'attuale mercato del lavoro. Ecco come renderlo aperto alla neurodiversità.

**Allarga le tue reti.** Non rivolgerti sempre alle stesse fonti di candidati. Cerca e coinvolgi attivamente le comunità e gli individui neuroatipici.

**Riconosci i bias interni.** Assicurati che i processi di selezione e assunzione siano studiati per trovare le persone giuste, non solo quelle con cui è più facile lavorare. Organizza corsi di formazione o workshop dedicati.

**Ignora il passato.** Non giudicare i candidati dalle lacune nei loro curriculum. Le persone neurodivergenti hanno spesso a che fare con lo stigma e/o con la mancanza di supporto nel loro percorso di studi o nella loro carriera lavorativa.

**Attenzione ai sistemi automatizzati.** Gli Applicant Tracking System (ATS) e i Recruiting Management System (RMS) spesso escludono i candidati neurodivergenti, anche se potenzialmente validi, semplicemente perché non rientrano nello schema di riferimento. Verifica regolarmente che quelli usati dall'azienda non amplifichino i pregiudizi verso questa categoria.

## Stabilisci chiare linee guida

In molti Paesi, chiedere direttamente a un candidato se abbia o meno una disabilità molto probabilmente è illegale. D'altra parte, offrire ai candidati l'opportunità di discutere apertamente di una particolare condizione, può facilitare tanto il processo di assunzione quanto le fasi successive.

Fornisci linee guida chiare, documenti che ritieni necessari, crea opportunità di incontro per tutti i candidati. Sii proattivo nei confronti della neurodiversità.

## Assicurati che i colloqui siano equi

I colloqui tradizionali possono essere un problema per le persone neuroatipiche.

Ecco come rendere i colloqui più facili:

- Fai domande dirette.
- Evita i colloqui con troppe persone.
- Tieni i colloqui in un ambiente tranquillo e senza distrazioni (o usa il video).
- Dai indicazioni dettagliate e con largo anticipo sul luogo del colloquio.
- Fornisci una guida chiara e comprensibile su cosa aspettarsi.
- Sii tollerante rispetto a un diverso stile di interazione.
- Invita alcuni candidati a presentarsi al colloquio con un accompagnatore.

## Prevedi assessment alternativi

Se hai bisogno di valutare i candidati, considera modelli di valutazione alternativi, come presentare degli esempi del lavoro che dovrà essere svolto. I periodi di prova retribuiti un altro metodo efficace.

Dove possibile, rendi disponibili i test di valutazione in più formati, e a test lunghi preferisci istruzioni verbali o registrate.

## Organizza panel di valutazione

I panel di valutazione sono un ottimo modo per conferire obiettività a decisioni soggettive. Per una revisione dei processi di selezione e della short list dei candidati considera la possibilità di creare un gruppo composto da persone con differenti background e provenienti da diversi settori.

## Onboarding

Gli onboarding di gruppo potrebbero essere fonte di forte stress per alcuni dipendenti neurodiversi. Pertanto, se necessario, è bene fornire alternative personalizzate.

Aspetti da tenere a mente:

- Considera la possibilità di fornire solo le informazioni utili in modo graduale e in diversi formati, troppe informazioni possono facilmente disorientare questi candidati.
- Spiega chiaramente tutte le convenzioni non scritte, come gli orari di lavoro e le pause.
- Conduci un sondaggio sulle preferenze dei nuovi assunti sul posto di lavoro in modo da poter modificare ciò che non funziona.

# Valorizzare i dipendenti neurodivergenti è la chiave per un successo duraturo

Il tuo compito, come datore di lavoro, è quello di massimizzare le opportunità e minimizzare le sfide per ogni dipendente. I benefici aziendali della neurodivergenza superano i costi di investimento di qualsiasi intervento sul posto di lavoro. A volte basta davvero poco per cambiare, essere comprensivi e avere buon senso può essere un valido punto di partenza.

Alcuni modi pratici per aiutare i dipendenti neuroatipici a crescere nel tempo possono essere:

## Rendi la tua azienda aperta alla neurodivergenza

Rendi la neuroatipicità una parte esplicita della tua value proposition, anche se sei appena all'inizio. Nelle comunicazioni del brand coinvolgi i dipendenti neurodivergenti che sono cresciuti e hanno fatto carriera in azienda. L'importante è che tutti si sentano adeguatamente considerati.

## Usa la tecnologia assistiva

Alcune persone con problemi di coordinazione motoria legati alla disprassia potrebbero avere difficoltà ad usare attrezzature come stampanti, tastiere o altri dispositivi. Altre persone, per esempio quelle con un disturbo dello spettro autistico, potrebbero avere limitazioni nell'uso del linguaggio. La tecnologia assistiva può abbattere molte di queste barriere. Dall'installazione di software gratuiti di assistenza virtuale alla concessione di licenze software di lettura per dislessici, c'è molto che puoi fare per aiutare i dipendenti neurodivergenti ad esprimere il proprio potenziale.

## Se possibile, trova alternative al lavoro in ufficio

Per alcune persone con neuroatipicità,

spostarsi per raggiungere il posto di lavoro può trasformarsi in una sfida insormontabile, così come lavorare in un ufficio affollato può causare ansia e stress emotivo. Per questa ragione, molti lavoratori neurodivergenti hanno accolto positivamente il passaggio all'homeworking, imposto dalla pandemia.

## Interventi strutturali sul luogo di lavoro

Forte illuminazione, rumore costante, interruzioni improvvise: in ambienti di lavoro cosiddetti "tipici" i dipendenti neurodivergenti possono facilmente sentirsi iper-stimolati, stressati e isolati. Se per te la presenza in ufficio è davvero necessaria, puoi renderla più confortevole in questo modo:

- Investi in un'illuminazione regolabile o usa lampade da scrivania.
- Aggiungi elementi divisorii tra le diverse postazioni.
- Fornisci standing desk, attrezzature di base per l'esercizio fisico, o incoraggia frequenti pause all'aperto.
- Predisponi spazi in cui vigono quiete e silenzio.
- Fai questo per tutti i dipendenti, senza discriminare i neurodiversi.

## Verifica frequente

Trova il tempo per controllare lo stato di benessere dei dipendenti neurodivergenti. Chiedi loro se hanno a disposizione tutto ciò di cui hanno bisogno per lavorare (tempo extra, informazioni in un formato adatto, orari di riunione adeguati).

## Riduci al minimo l'imprevisto

L'imprevisto o il fuori programma sono parte del lavoro, come della vita. Tuttavia, per alcuni neurodivergenti gli eventi inattesi possono essere fonte di forte stress, arrivando a scatenare i sintomi del proprio disturbo. Attieniti sempre ai programmi e quando ciò

non è possibile, dai loro dei piccoli preavvisi, ad esempio, di 10 minuti.

## Crea un ambiente sicuro, accogliente e flessibile

Includere nella propria forza lavoro persone neuroatipiche significa preparare tutti i dipendenti all'accoglienza e all'inclusività. Forma i tuoi dipendenti per contrastare qualsiasi pregiudizio o stigma e crea reti e gruppi di supporto neurotipici. Se non sei sicuro su come intervenire, puoi rivolgerti ad un esperto o consulente esterno. L'obiettivo finale è assicurarsi che tutti si sentano al sicuro e pienamente valorizzati.

## Comprendere le persone neurodiverse

In tutto il mondo non esistono due persone uguali. La neuro-divergenza può avere confini netti o può sovrapporsi a condizioni generalmente definite come neurotipiche.

## Conta il talento, non le etichette

I lavoratori neurodivergenti possono avere successo in ogni campo e settore, possono viaggiare per il mondo o lavorare su complessi progetti multi-stakeholders.

I manager che cercano di „proteggere“ le persone con neurodivergenze da situazioni stressanti possono inavvertitamente impedire loro di esprimere il loro potenziale.

Tuttavia, comprendere alcune delle principali caratteristiche di queste neurodivergente, e l'impatto che possono avere sul lavoro, può essere utile per colleghi e leader.





L'autismo è un disturbo permanente del neurosviluppo, di gravità variabile, che colpisce il modo in cui le persone percepiscono il mondo e interagiscono con gli altri. Le persone con disturbi dello spettro autistico, infatti, hanno difficoltà nell'interazione sociale, nella comunicazione verbale e non verbale, manifestano ristrettezza d'interessi e comportamenti e pensieri ripetitivi. Tuttavia, molte persone autistiche hanno abilità eccezionali, tali da superare in specifici ruoli le persone neurotipiche.

**1%**

della popolazione mondiale ha un disturbo dello spettro autistico (ASD)

**80%**

È il tasso di disoccupazione (moltissimi altri sono sottoccupati)

**90% - 140%**

migliore produttività tra i dipendenti ASD rispetto ai neurotipici in alcuni campi di studio

## Potenziati punti di forza sul lavoro

- + Spiccato problem solving.
- + Percezione dei dettagli ed eccellente memoria.
- + Pensiero logico.
- + Attenzione e concentrazione fuori dal comune.
- + Eccezionale affidabilità e dedizione.

## Potenziati sfide sul lavoro

- 🔔 Difficoltà nel comprendere gli altri, le loro intenzioni e/o comportamenti.
- 🔔 Anomala risposta a stimolazioni ambientali e sensoriali.
- 🔔 Incapacità di comunicare attraverso il contatto visivo e fisico.
- 🔔 Difficoltà a comprendere espressioni gergali, modi di dire o idee astratte.

# Disturbo da deficit di attenzione e iperattività (ADHD)



L'ADHD è un disturbo del neurosviluppo caratterizzato da impulsività e difficoltà a controllare il proprio comportamento. Nonostante gli adulti con ADHD abbiano le stesse abilità intellettive della popolazione cosiddetta neurotipica, sono soggetti a livelli di disoccupazione e sottoccupazione più alti. Tuttavia, se poste in situazioni specifiche, le persone con ADHD possono avere un'energia, una grinta e una capacità di concentrazione uniche ed eccellere in ambienti fortemente creativi e innovativi.

## 2.8%

È la diffusione mondiale di ADHD

## 30%

È il tasso di disoccupazione cronica tra le popolazioni con ADHD

## -17%

La percentuale di guadagni tra la popolazione ADHD rispetto ai loro coetanei (secondo uno studio accademico sulla popolazione svedese)

## Potenziati punti di forza sul lavoro

- + Eccezionali capacità creative e di problem solving.
- + Assunzione del rischio
- + Multitasking e abilità nel lavorare sotto pressione.
- + Concentrazione profonda (se sapientemente stimolato).

## Potenziati sfide

- 🔔 Gestione del tempo.
- 🔔 Difficoltà di concentrazione.
- 🔔 Irrequietezza, tendenza ad annoiarsi facilmente.
- 🔔 Iper-concentrazione.



La dislessia è la forma più comune di neurodivergenza. Può causare problemi nella lettura, nella scrittura, nell'ortografia e nella memorizzazione. I dipendenti dislessici possono avere difficoltà con termini gergali e i documenti ricchi di testo. Va sottolineato, comunque, come oggi i compiti che potrebbero essere impegnativi per chi soffre di questo disturbo sono svolti sempre più frequentemente dalle macchine. A ogni modo, le persone dislessiche sono spesso anche in grado di vedere connessioni che gli altri non vedono e, spesso, eccellono nelle soft skills più ricercate nell'era digitale, come la comunicazione, la creatività e la risoluzione di problemi complessi.

Le condizioni correlate a questa condizione includono la disprassia (che colpisce le abilità motorie e cognitive), la discalculia (alterata capacità di comprendere ed elaborare i numeri) e la disgrafia (che colpisce le abilità motorie fini, compreso il processo fisico e mentale della scrittura).

## il 55%

dei datori di lavoro ha una scarsa comprensione o ignora del tutto i punti di forza della dislessia

### Potenziali punti di forza

- + Spirito d'iniziativa e creatività.
- + Visione d'insieme, individuazione dei modelli.
- + Attitudine imprenditoriale, tolleranza al rischio.
- + Storytelling

### Potenziali sfide

- 🔔 Abilità di lettura e/o scrittura potenzialmente più deboli
- 🔔 Memoria operativa e capacità organizzative scarse
- 🔔 Difficoltà a riportare accuratamente le informazioni.
- 🔔 Senso di sopraffazione rispetto alle informazioni che riceve (siano esse scritte o parlate).

## oltre il 20%

della popolazione statunitense è dislessico

## 4 dislessici su 5

attribuiscono il loro successo al „pensiero dislessico“

## Tieni la mente aperta

Con un'incidenza così alta delle differenze neurologiche nella popolazione globale, è probabile che tu abbia già delle persone neurodivergenti all'interno della tua azienda. Tieni presente che i dipendenti potrebbero non rivelare (o addirittura non sapere) di avere un disturbo del neurosviluppo. Inoltre, evita ogni supposizione sul fatto che qualcuno possa essere neurodivergente. Tutti i lavoratori - neurodivergenti e neurotipici - possono trarre beneficio da una leadership e da un ambiente di lavoro empatico e aperto.

Gli stili di gestione e di colloquio centrati sulla persona possono essere problematici per molti manager, ma sono assolutamente fondamentali. Accetta le sfide come accetti le opportunità, continua ad ascoltare, e non smettere mai di guardare a tutti i tuoi dipendenti come individui di valore.

## Qualunque siano le tue esigenze di assunzione a tempo indeterminato, Adecco è qui per aiutarti.



Consideriamo il fenomeno delle Grandi Dimissioni come un'opportunità per rivitalizzare, attraverso l'ingresso sul mercato di nuovi talenti, una forza lavoro stanca e omogenea.



Sviluppiamo programmi e percorsi per rispondere alle sfide della forza lavoro e migliorare l'occupabilità attraverso la formazione.



Per noi le differenze sono un valore, per questo ci rivolgiamo a bacini di talento di solito poco e per nulla esplorati.



Ridisegniamo nuove strategie per l'intero processo di reclutamento. Andiamo oltre i sentieri già battuti.

Le persone con abilità diverse rappresentano un valore aggiunto per le organizzazioni. Il nostro servizio di Permanent Recruitment ti aiuterà ad inserirle nella tua azienda.