

FABRIZIO ACANFORA

DI PARI PASSO



LUIS

IL LAVORO OLTRE L'IDEA DI INCLUSIONE

Fabrizio Acanfora

## **Di pari passo**

Il lavoro

Oltre l'idea di inclusione

© 2022 Luiss University Press – LuissX srl

Tutti i diritti riservati

ISBN 978-88-6105-856-9

Luiss University Press – LuissX srl

Viale Romania 32

00197 Roma

Tel. 06 85225486

E-mail [universitypress@luiss.it](mailto:universitypress@luiss.it)

[www.luissuniversitypress.it](http://www.luissuniversitypress.it)

Editing Tralerighe

Impaginazione Livia Pierini

Illustrazione di copertina Linda Rocchi

Prima edizione luglio 2022

Sai ched'è la statistica? È na' cosa  
che serve pe fa un conto in generale  
de la gente che nasce, che sta male,  
che more, che va in carcere e che sposa.

Ma pè me la statistica curiosa  
è dove c'entra la percentuale,  
pè via che, lì, la media è sempre eguale  
puro co' la persona bisognosa.

Me spiego: da li conti che se fanno  
seconno le statistiche d'adesso  
risurta che te tocca un pollo all'anno:

e, se nun entra nelle spese tue,  
t'entra ne la statistica lo stesso  
perch'è c'è un antro che ne magna due.

Trilussa, *La statistica*

## RINGRAZIAMENTI

Questo libro raccoglie riflessioni personali sull'inclusione della diversità in ambito lavorativo. Non pretende di essere un manuale tecnico, ma uno stimolo a superare un concetto di inclusione che si mostra sempre più limitato di fronte ai mutamenti che la nostra società sta sperimentando.

Vorrei ringraziare tutte le persone che mi hanno aiutato lungo questo cammino, in particolare Maurizio, che come sempre mi ha sostenuto, continua a darmi tante idee preziose e ha sopportato e supportato le mie lunghe giornate rinchiuso a scrivere e i miei monologhi sull'argomento. Ringrazio Laura Fabbri, che mi ha introdotto al mondo delle dinamiche aziendali e della Diveristy & Inclusion, e mi fornisce sempre nuovi e profondi spunti di riflessione.

Ringrazio Alice Sodi, Tiziana Naimo e Roberto Mastropasqua, con cui condivido l'attivismo per i diritti delle persone neurodivergenti e l'interesse nei processi di inclusione delle minoranze nei vari ambiti della vita sociale, incluso quello aziendale.

Un grazie inoltre va a Vera Gheno e Federico Faloppa, per il loro lavoro prezioso in favore di una lingua in grado di rappresentare le differenti identità e caratteristiche umane, e per lo studio e il contrasto ai fenomeni di odio.

Grazie infine ai miei colleghi di lavoro Alvise, Michele, Gabriella, Patrizia, Marco, Giacomo, Elena, Sonia, Francesc, Jose, Ramon e a tutte le persone che hanno condiviso con me riflessioni e considerazioni sull'inclusione

della diversità in azienda, permettendomi di maturare le idee che vi propongo in questo piccolo libro.

## PREMESSA SULL'USO DEL LINGUAGGIO

Questo libro tratta un argomento che abitualmente viene discusso nell'ambito ristretto degli addetti ai lavori. Ho quindi deciso di non dirigermi a un pubblico specialistico, perché un aspetto essenziale della convivenza di tutte le differenze che ci caratterizzano è l'universalità. I suggerimenti e gli spunti di riflessione riportati nelle prossime pagine riguarderanno la cosiddetta inclusione della diversità nel mondo del lavoro, e se fosse scritto in un linguaggio tecnico, pieno di anglicismi e termini poco conosciuti al pubblico generale, sarebbe un libro per pochi eletti, perpetrando una dinamica di esclusione che invece vorrei spingere a superare. Il lavoro è – anzi, dovrebbe essere – cosa di tutte le persone a prescindere dal ruolo che rivestono.

Aggiungo inoltre che nel riferirmi a categorie come la disabilità o le neurodivergenze ho scelto di utilizzare quello che viene definito linguaggio *identity-first* (persona *disabile*, persona *autistica*), e non il linguaggio *person-first* (persona *con* disabilità, persona *con* autismo). La scelta è personale e si basa sulla consapevolezza che la grande maggioranza delle persone autistiche, in diversi sondaggi in vari Paesi, ha mostrato di preferire il linguaggio *identity-first* proprio per il valore identitario e politico che tale definizione assume. Questa scelta è stata operata nel rispetto più assoluto verso le persone che preferiscono essere definite utilizzando il linguaggio *person-first*.

L'ultima questione linguistica, sicuramente la più complessa, riguarda il genere. Insieme a molte altre persone sono convinto che l'uso del maschile

sovraesteso sia espressione di un privilegio di cui tante persone sono inconsapevoli. Questo privilegio si trasforma in discriminazione – particolarmente subdola soprattutto in ambito professionale – per molte persone di genere femminile e per una gran parte delle persone di genere non binario. Per questo motivo, consapevole che non sia una soluzione definitiva ma un ulteriore spunto di riflessione, ho deciso di utilizzare maschile e femminile cercando di bilanciarne l'uso durante tutto il libro. È un esperimento che ho già realizzato nel saggio intitolato *La diversità è negli occhi di chi guarda* e che ha raccolto pareri estremamente favorevoli. Ci sono però alcune occasioni in cui ho sentito il bisogno di rompere lo schema del binarismo di genere e utilizzare una forma neutra in cui potessero identificarsi anche le persone che non si riconoscono negli unici due generi culturalmente ammessi. In questi casi ho scelto di utilizzare lo *schwa*, cosciente delle polemiche che questa scelta potrebbe attirare e alle quali anticipo una risposta sintetica: è un tentativo (ripeto, tentativo, stimolo, non una soluzione) a una questione identitaria che parte dal basso ed è, a mio avviso, estremamente importante. Si tratta di dare visibilità alle persone che la richiedono.

## INTRODUZIONE

Il 15 ottobre del 2003, esattamente un anno dopo la morte di mia madre, salutai mio padre e mia sorella e mi trasferii ad Amsterdam per seguire le lezioni del clavicembalo del mio insegnante. Non ci misi molto a rendermi conto che i concerti che riuscivo a dare non erano sufficienti a pagare le spese e così, dopo qualche mese, finii a lavorare in un call-center. Per me, che avevo scelto la strada del musicista e fin da bambino immaginavo la vita come un meraviglioso avvicinarsi di studio in solitudine, prove e concerti con ensemble e orchestre, fu un cambiamento difficile ma necessario.

Entrai così nel mondo dell'azienda, acquisendo da un giorno all'altro lo status di lavoratore dipendente. A quei tempi non avevo ancora ricevuto la diagnosi di autismo che mi avrebbe aiutato a comprendere tanti aspetti del mio essere, così la permanenza al call-center trascorse tra complimenti per le soluzioni innovative che proponevo o per la dedizione calvinista con cui svolgevo il mio lavoro, a periodi in cui mi sentivo completamente fuori luogo e ogni compito, anche il semplice inserimento di dati, mi costava una fatica estenuante.

Avevo delle difficoltà oggettive nell'interazione con i clienti e i colleghi, ma fortunatamente una naturale tendenza alla schematizzazione e all'analisi spinsero il management ad allontanarmi dal telefono e affidarmi una partnership con un'importante compagnia assicurativa italiana. Fu un momento di grande sollievo e soddisfazione in cui concentrai ogni sforzo nel creare nuove procedure o strutturare training per i nuovi assunti. Ma,



anche in questo caso, dopo poco tempo cominciarono a sorgere le difficoltà. Davo il meglio quando riuscivo a lavorare da solo, senza interruzioni impreviste o riunioni che polverizzavano l'organizzazione meticolosa della giornata lavorativa. Una parte non indifferente del problema era poi il dover lavorare in un open space. Tra le voci dei colleghi, i rumori costanti e le luci al neon, arrivavo alla fine di ogni giornata con una spossatezza fisica e mentale che mi si accumulava dentro come in una polveriera. In queste condizioni anche la comunicazione con le colleghe altalenava tra momenti nei quali riuscivamo a comprenderci reciprocamente ad altri in cui perfino salutarci senza fraintendimenti risultava impossibile.

Poi c'era la vita sociale, i giovedì alcolici, come li chiamavo. Due giovedì al mese in cui dopo il lavoro ci si riuniva tutti nel bar aziendale a chiacchierare, bere birra e mangiare dadini di formaggio gouda e salame, un toccasana per il colesterolo. Il rumore era assordante, le voci si aggrovigliavano in una matassa inestricabile di suoni da cui non riuscivo a estrapolare un discorso sensato senza compiere una fatica inumana. Così, quando proprio non trovavo scuse per evitarlo, confidavo nell'aiuto dell'alcol e mi astraevo, rinchiudendomi nei miei pensieri per evitare di collare.

Il *burnout* era dietro l'angolo e le conseguenze dei livelli di stress insostenibili a cui ero sottoposto cominciarono a minare seriamente la mia vita personale. Ero sempre irascibile, stanco, incapace di mantenere la concentrazione, la vita sociale era praticamente azzerata e così, dopo un anno esatto e spinto dalle rassicurazioni di Maurizio, lasciai l'impiego in

ufficio per seguire una passione che mi accompagnava fin dall'adolescenza: la costruzione di strumenti a tastiera antichi. Grazie alla mia perseveranza, dopo uno stalking da rasentare l'arresto, divenni assistente tuttofare di due costruttori di clavicembali ad Amsterdam; il lavoro era duro, ma la solitudine e il silenzio di quei grandi laboratori che odoravano di legno e cera d'api mi ripagavano degli sforzi. Con pazienza Joel e Titus, i mastri artigiani, mi mostravano compiti nuovi in modo pratico. poche istruzioni chiare e dirette, sequenze di gesti con una relazione causale. Ero lasciato libero di seguire i miei tempi e imparare, cercare soluzioni, trovare il mio personale modo di fare le cose; avevamo stabilito una relazione umana basata sulla condivisione. Adoravo Amsterdam, con la sua architettura, i canali, la tranquillità e la gente così rispettosa degli spazi altrui ma sempre gentile e disponibile. Ma dopo qualche anno, la necessità di avere il mare a portata di mano e il bisogno di un clima più mite ci spinsero a trasferirci a Barcellona, dove aprii il mio atelier di costruzione di clavicembali e comincia a vendere strumenti in tutto il mondo, dalla Norvegia alla Corea, da Israele a Panama, al Canada.

Costruire clavicembali è un lavoro meticoloso che richiede una precisione e un'attenzione al dettaglio estreme. Bisogna riuscire a visualizzare il risultato di una serie di operazioni prima di eseguirle, e a volte ci sono passaggi che richiedono la ripetizione di uno stesso gesto per centinaia di volte senza sosta, con un margine d'errore che spesso non supera il decimo di millimetro, cosa che per molte persone risulterebbe estenuante. Io trovavo questo lavoro estremamente rilassante, piacevole, era un mestiere che sembrava fatto apposta per me. Ma può rivelarsi

particolarmente faticoso, soprattutto in alcune fasi della lavorazione: piallare e tagliare da solo tavole di legno massiccio, maneggiare scalpelli, stringere morsetti per tanti anni giorno dopo giorno portò le mie mani a non reggere più. Furono mesi di dolori lancinanti, e il rischio di non poter più suonare mi fece decidere di sospendere l'attività. Quello fu uno dei momenti più duri della mia vita, che però coincise con la diagnosi di autismo, con la presa di coscienza di tante mie caratteristiche fino ad allora vissute come limiti, come difetti caratteriali o incapacità.

Smisi così di essere il ragazzino che, cara signora, è intelligente ma non si applica, l'asociale, cuore di pietra, quello che non ci arrivava; con la diagnosi compresi che non era una questione di intelligenza se alcune cose proprio non sono mai riuscito a capirle, che non ero sbagliato se impazzivo per ogni rumore o mi sgretolavo al minimo cambiamento di programma. Quella nuova etichetta non era come le precedenti, non puntava il dito contro una mia caratteristica giudicandola negativamente. L'etichetta diagnostica – per quanto limitata e generica possa essere – mi permise di comprendere una verità che da quel momento è divenuta per me una bandiera da tenere alta: le persone sono profondamente differenti, anche da un punto di vista neurologico, cognitivo, comportamentale. *Differenti, non difettose*, non sbagliate.

E proprio in quel momento di smarrimento professionale, dopo aver chiuso il laboratorio, mi fu offerto di assumere il ruolo di coordinatore accademico di un master all'Università di Barcellona. Prima di accettare l'incarico, poiché ormai avevo iniziato a comprendere chi ero, in che modo funzionavo, decisi di negoziare una serie di accomodamenti che mi hanno

permesso, negli anni trascorsi come coordinatore, di lavorare al meglio senza incorrere nei problemi che mi avevano mandato in burnout nelle occasioni anteriori.

Chiesi ad esempio di ridurre al minimo le riunioni in presenza e utilizzare invece le e-mail come mezzo di comunicazione preferenziale, e-mail che dovevano essere scritte in modo chiaro, con istruzioni semplici e ordinate, elenchi puntati, richieste esplicite. Durante le riunioni in presenza utilizzavamo lunghi tranquilli, quando possibile la terrazza del bar; fu messo a mia disposizione un piccolo ufficio al piano terra nel quale lavoravo sempre in penombra. Se durante una riunione giungeva un sovraccarico sensoriale, potevo uscire un attimo dall'edificio per riprendermi o, se la cosa era più complicata, tornare a casa. È stata un'esperienza davvero illuminante.

Anni prima della diffusione del telelavoro a causa del Covid le mie mansioni si svolgevano già per l'80 per cento da casa, secondo i miei tempi e ritmi. Il risultato fu che in pochi mesi riorganizzai completamente un master che rischiava di essere soppresso proprio a causa di problemi organizzativi, rendendolo uno di più richiesti, azzerai il deficit che da anni veniva trascinato senza speranza, analizzai procedure, metodiche e modelli e ne creai di nuovi e più efficaci, introdussi un approccio aziendale all'organizzazione, alla comunicazione e alla gestione del corso.

Per la prima volta nella mia vita ero felice di lavorare in un'organizzazione composta da centinaia di persone, riuscivo a sostenere ritmi che in altre condizioni mi avrebbero disintegrato e mi sentivo libero di essere me stesso, senza filtri. La gioia e la realizzazione nel sentirmi apprezzato e

compreso professionalmente e umanamente, dopo anni di difficoltà e incomprensioni, sono state la scintilla che mi ha spinto a riflettere sulle difficoltà che le persone con caratteristiche differenti dalla media sperimentano sul luogo di lavoro, e su quanto sia importante creare le condizioni affinché ciascuna possa partecipare alla vita lavorativa, cercare e sviluppare i propri talenti secondo le sue modalità a beneficio proprio e di tutta la comunità.

Mi ritengo fortunato perché ho avuto la possibilità di sperimentare la vita lavorativa prima e dopo la diagnosi. Prima, quando vivevo il mio autismo inconsapevolmente e consapevolmente, tra ostacoli e limiti che apparivano insormontabili; ho poi provato la soddisfazione quasi ascetica del lavoro manuale e solitario del costruttore di strumenti musicali, scoprendo l'importanza di sperimentare e fare le cose in modi a volte diversi rispetto a ciò che la maggioranza ritiene "normale". E dopo la diagnosi, all'università, ho potuto mettere in pratica quello che avevo appreso su di me, sul mio autismo e sulle differenti modalità di funzionamento, scoprendo quanto sia importante per l'azienda saper guardare alle differenze per ciò che sono: semplici dati statistici.

Da quel momento le dinamiche aziendali e l'inclusione della diversità nel mondo del lavoro sono divenuti il mio principale interesse di studio, a cui dedico anche buona parte dell'impegno come *advocate* nel campo delle neurodivergenze. Oggi lavoro per un'organizzazione che si occupa di aiutare persone nello spettro autistico e aziende a conoscersi, a entrare le une nel mondo delle altre in modo reciproco, rispettoso e vantaggioso per entrambe le parti.

Negli ultimi anni ho inoltre avuto la possibilità di collaborare e di confrontarmi con le dipendenti, con i vertici e con le persone responsabili dei progetti di inclusioni di numerose aziende, dalle piccole imprese alle multinazionali, maturando una conoscenza non solo dei benefici e dei vantaggi, ma anche delle problematiche e delle difficoltà che l'inclusione rappresenta per le organizzazioni.

Durante questo percorso ho scoperto che esistono dei limiti nel modo in cui consideriamo sia la diversità che l'inclusione lavorativa. Questi limiti sono insiti in un sistema strutturato da e per persone appartenenti alla categoria che definiamo maggioranza e basato sull'ideale della competizione. Tali ostacoli impediscono a chiunque non rientri nei parametri di questa categoria, in modi e con intensità differenti, di essere parte a pieno titolo della vita lavorativa e di raggiungere una propria indipendenza economica. L'inclusione, oggi, è ancora un processo fortemente paternalistico e paradossalmente vissuto in modo discriminatorio da molte persone che si trovano a subirla loro malgrado. È da questo punto critico che vorrei partire, stimolando una riflessione profonda e sincera sul significato di concetti come normalità, diversità, inclusione e reciprocità ma anche auto-rappresentanza, autodeterminazione, privilegio e parità. Perché, se non ci fermiamo a riflettere assumendoci la nostra responsabilità sociale, e non solo individuale, rischiamo che l'inclusione si trasformi sempre più in una vetrina di buone intenzioni, in un'operazione di *branding* che però ha come effetto collaterale e paradossale l'esclusione ancora maggiore di alcune persone, quelle che oggi continuano a non essere ritenute abbastanza "utili" da un sistema che

fa della produttività e della performance il valore unico con cui misurare l'individuo.

Nei prossimi capitoli ripercorreremo insieme le origini dell'idea di inclusione lavorativa cercando di contestualizzarla al periodo storico in cui determinate pratiche sono state concepite e sviluppate. Ci interrogheremo inoltre sulla contraddizione che rende il concetto di inclusione lavorativa quasi un ossimoro, ossia la reale sostenibilità del processo inclusivo in un ecosistema aziendale spesso pervaso da ideali che premiano la competitività e misurano con strumento standardizzati il valore della persona in base alla produttività. Da qui avrà inizio questa nostra riflessione sul vero valore dell'inclusione, sul suo significato e sulle possibilità che abbiamo oggi di superare questo processo che appare sempre meno connesso con la realtà, per creare organizzazioni in cui possano convivere in modo generativo tutte le differenti espressioni della diversità umana.

