NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/05/04/the-cost-of-managing-fine-without-an-interpreter-invisible-communication-gaps-and-the-misclassification-of-performance/.

Il costo del "Cavarsela senza interprete" | Le lacune comunicative invisibili e la classificazione errata delle prestazioni

Heather Grizzle · May 4, 2026

Hard-of-hearing employees who manage fine may be missing critical information. How invisible communication gaps get misread as performance.

Esiste una forma di fallimento dell'accessibilità che non sembra affatto un fallimento. Si presenta come competenza. Suona come partecipazione. Si manifesta come qualcuno che "sta al passo," partecipa alle riunioni, risponde quando sollecitato e porta avanti il lavoro quel tanto che basta per evitare preoccupazioni immediate. In superficie, il sistema sembra funzionare. Sotto, le informazioni vengono perse in piccoli incrementi costanti che si accumulano nel tempo.

Il racconto di un professionista con disabilità uditiva che opera in un ambiente di interpretariato ASL (American Sign Language) espone questa dinamica con insolita chiarezza. Per un anno intero, l'individuo ha operato nell'assunzione che non fosse necessario alcun supporto aggiuntivo. Le riunioni venivano seguite. Le conferenze venivano affrontate. Il lavoro procedeva. Non c'era alcun segnale evidente che qualcosa fosse strutturalmente sbagliato. Il divario non era visibile a chi lo stava vivendo, il che significava che non poteva essere nominato, richiesto o corretto.

Il primo indizio di una rottura non è venuto dall'individuo. È venuto dal management. Un supervisore ha notato un mancato seguito alle riunioni di team, uno schema che suggeriva una comprensione incompleta di ciò che era stato discusso.
Quell'osservazione ha riformulato la situazione. Ciò che internamente veniva percepito come "gestire bene" si manifestava esternamente come incoerenza nell'esecuzione. Il dettaglio cruciale è che il dipendente non era consapevole delle informazioni che gli sfuggivano. Senza quella consapevolezza, non esiste alcun meccanismo di autocorrezione. Il sistema fallisce in silenzio.

È qui che le organizzazioni classificano sistematicamente il problema in modo errato. Quando le lacune comunicative sono invisibili, i risultati che producono vengono interpretati attraverso una lente di performance. I dettagli mancati diventano mancanza di attenzione. Il ritardo nel seguito diventa mancanza di responsabilità. La comprensione parziale diventa percepito disimpegno. L'organizzazione risponde al sintomo anziché alla fonte, rafforzando una narrazione che attribuisce la responsabilità all'individuo anziché all'ambiente comunicativo.

L'introduzione di un interprete qualificato, anche temporaneamente, ha alterato quell'ambiente in un modo che rende il problema sottostante misurabile. Durante un ritiro aziendale di tre giorni, l'individuo ha preso la decisione deliberata di affidarsi completamente a un interprete anziché tentare di dividere l'attenzione tra input audio e sottotitoli. Il risultato non è stato un miglioramento incrementale. È stato un cambiamento radicale. L'affaticamento è diminuito. Il carico cognitivo si è stabilizzato. La comprensione è passata da una comprensione frammentata e ricostruita a una chiarezza quasi completa.

> Quel cambiamento non è aneddotico. È diagnostico.

Dimostra che la condizione di base non era "adeguata con lievi lacune." Era uno stato prolungato di perdita parziale di informazioni. L'individuo aveva operato all'interno di un sistema che richiedeva una compensazione costante, ricostruendo il significato a partire da input incompleti, e facendolo senza un modo affidabile per verificarne l'accuratezza. Una volta stabilizzato il canale comunicativo, la necessità di compensazione è scomparsa e le condizioni di performance si sono normalizzate.

Questo espone un rischio organizzativo più ampio che spesso viene trascurato. La comunicazione viene trattata come un dato di fatto, uno strato assunto del funzionamento lavorativo che non richiede una convalida attiva. In realtà, la comunicazione è infrastruttura. Quando è instabile, ogni processo a valle ne viene influenzato. Le decisioni vengono prese sulla base di informazioni incomplete. Il lavoro viene eseguito con lacune di contesto. I cicli di feedback vengono distorti perché si basano su risultati che non riflettono una comprensione completa.

La presenza dei sottotitoli nell'ambiente del ritiro illustra ulteriormente i limiti delle soluzioni comunemente accettate. I sottotitoli erano disponibili, ma la loro accuratez-

za era incoerente, in particolare in presenza di accenti e dinamiche con più oratori. Il sistema forniva un accesso parziale, che creava l'illusione di sufficienza pur richiedendo comunque all'individuo di colmare i pezzi mancanti. Questo è uno schema ricorrente nella progettazione dell'accessibilità. Strumenti che funzionano adeguatamente in condizioni controllate vengono impiegati in ambienti complessi dove i loro limiti diventano più evidenti, eppure la loro presenza segnala che il requisito è stato soddisfatto.

La dimensione psicologica di questa esperienza aggiunge un ulteriore livello di complessità. L'esitazione a richiedere un interprete non era basata sulla mancanza di necessità. Era influenzata da soglie interiorizzate di legittimità. L'individuo non si percepiva come "abbastanza Deaf" da giustificare l'accomodamento. Vi era la sensazione che le risorse dovessero essere riservate a chi ha esigenze più visibili o gravi. Questa dinamica non è rara. Crea un meccanismo di filtraggio in cui gli individui sopprimono le proprie esigenze per allinearsi a norme o aspettative percepite.

Da un punto di vista organizzativo, questo introduce un punto cieco strutturale. Se l'accesso dipende dall'autoidentificazione, e l'autoidentificazione è limitata dall'incertezza o dallo stigma, allora una parte del bisogno rimarrà non dichiarata. Il sistema sembrerà funzionare mentre esclude silenziosamente coloro che non raggiungono una soglia interiorizzata per richiedere supporto. Questo non è un fallimento dell'auto-advocacy individuale. È un difetto di progettazione nel modo in cui l'accessibilità viene attivata ed erogata.

L'implicazione per il management è significativa. Le valutazioni delle prestazioni, le dinamiche di team e i percorsi di sviluppo sono tutti influenzati dalla qualità della comunicazione. Quando quella qualità è incoerente, i dati utilizzati per valutare la performance sono intrinsecamente inaffidabili. I manager possono attribuire le lacune a capacità o impegno senza riconoscere che il problema sottostante è l'integrità delle informazioni. Una volta che si verifica questa errata attribuzione, le azioni correttive mirano alla variabile sbagliata, e il problema originale persiste.

Affrontare questo richiede un passaggio da modelli reattivi a modelli proattivi di accessibilità. Anziché attendere richieste esplicite, le organizzazioni devono creare condizioni in cui l'efficacia comunicativa venga valutata continuamente. Ciò include valutare non solo se gli individui sono presenti nelle conversazioni, ma se stanno ricevendo ed elaborando informazioni a un livello che supporti la piena partecipazione. Comporta normalizzare l'uso di interpreti attraverso uno spettro di profili uditivi, riducen-

do la barriera percepita all'accesso rendendolo una componente standard della comunicazione anziché un'eccezione.

Richiede inoltre una rivalutazione degli strumenti su cui si fa affidamento per fornire accesso. I sottotitoli, pur essendo preziosi, non possono essere trattati come una soluzione universale, in particolare in ambienti con alta variabilità nei pattern vocali e negli stili di interazione. Le organizzazioni devono comprendere i limiti di questi strumenti e garantire che siano disponibili percorsi alternativi quando quei limiti vengono raggiunti.

In fondo, si tratta di una questione di allineamento. L'organizzazione crede di fornire accesso. L'individuo crede di gestire la situazione all'interno del sistema. I risultati suggeriscono il contrario. Colmare quel divario richiede più di una politica. Richiede una ricalibrazione di come la comunicazione viene compresa e convalidata come elemento fondamentale del lavoro.

L'esperienza descritta non è un caso isolato. Riflette uno schema più ampio in cui gli individui operano all'interno di sistemi non pienamente accessibili, compensando in modi che mascherano la carenza sottostante. Il costo di quella compensazione viene sostenuto nel tempo, attraverso un aumento dell'affaticamento, una ridotta chiarezza e il graduale accumulo di informazioni mancate. Quando questi costi emergono, vengono spesso interpretati come carenze individuali anziché come problemi sistemici.

La correzione non è complessa nel concetto, ma richiede un'esecuzione intenzionale. Le organizzazioni devono trattare la comunicazione come una componente misurabile dell'infrastruttura delle prestazioni. Devono riconoscere che l'assenza di lamentele non equivale all'adeguatezza. Devono creare ambienti in cui l'accesso non venga negoziato o giustificato, ma assunto e verificato.

> **LA DISTINZIONE FONDAMENTALE**
>
> Quando la comunicazione è stabilizzata, la performance diventa un riflesso più accurato della capacità. Quando non lo è, la performance è un segnale distorto, plasmato dai limiti del sistema.

Questa distinzione determina se le organizzazioni stanno valutando le proprie persone o i propri processi.



In molti casi, sono questi ultimi a richiedere attenzione.

> **TIPS**
>
> Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Come citare

Grizzle, H. M. (2026, May 4). Il costo del "Cavarsela senza interprete" | Le lacune comunicative invisibili e la classificazione errata delle prestazioni. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/it/2026/05/04/the-cost-of-managing-fine-without-an-interpreter-invisible-communication-gaps-and-the-misclassification-of-performance/