

Барбара Биссонет «Руководство работодателя по синдрому Аспергера»

- Решения для работников с социальными, коммуникативными и организационными затруднениями
- Понимание состояния, которое затрагивает 1 человека из 250
- Как использовать специфические таланты и экспертные познания

Пересмотренное 2-е издание

Барбара А. Биссонет, директор *Forward Motion Coaching*

Есть вероятность, что вы работаете с кем-то, у кого синдром Аспергера

Я написала это руководство, чтобы показать работодателям, как использовать таланты одарённой, умной, хорошо образованной и недостаточно задействованной рабочей силы — людей с синдромом Аспергера.

Синдром Аспергера является недавно признанным нейробиологическим расстройством. Люди с синдромом Аспергера имеют трудности с пониманием социальных знаков и реагированием на них. Они могут делать резкие и неуместные замечания, отталкивать коллег причудливым поведением и подавлять собеседников разговорами о сферах персональных интересов.

Хотя официально он был признан медицинским сообществом лишь в 1994 г., черты синдрома Аспергера наблюдались у многих выдающихся деятелей в ходе истории. Существуют спекуляции, что Айзек Изимов, Иоганн Себастьян Бах, Альберт Эйнштейн, Билл Гейтс, Винсент Ван Гог, Томас Джефферсон, Моцарт, Исаак Ньютон, Карл Саган, Вернон Смит (нобелевский лауреат в области экономики), Энди Уорхол и Людвиг Витгенштейн имели/имеют синдром Аспергера.

В настоящее время распространённость синдрома Аспергера оценивается как превышающая 1 на каждые 250 человек в США¹. Есть вероятность, что вы работаете или работали ранее с людьми с синдромом Аспергера.

Бизнес-сообщество выиграет от понимания, как эффективно руководить лицами с синдромом Аспергера, в трёх отношениях.

- Если у вас на данный момент есть сотрудники, борющиеся с затруднениями с социальными, коммуникативными и организационными навыками, то существуют эффективные действия и accommodations, которые смогут максимизировать их вклад и помогут вам удержать людей, находящихся под угрозой срыва.
- На подходящей рабочей должности с подходящей поддержкой люди с синдромом Аспергера являются полностью отдающими себя работе, верными сотрудниками и отвечают текущей потребности бизнеса в квалифицированных, образованных работниках.
- В отсутствие понимания синдрома Аспергера законные запросы об accommodations могут быть отброшены как претензии на особое отношение («Всемирно нужна тишина на рабочем месте»), что ведёт к нарушению американского Закона о гражданах с ограниченными возможностями.

Данное руководство разделено на три части. В первой из них объясняется, что представляет собой синдром Аспергера и каковы специфические сильные стороны «аспергеровского ума». Во второй даётся обзор распространённых проблем на рабочем месте. В третьем разделе объясняется, что могут сделать работодатели для создания условий, способствующих успеху таких сотрудников. Это руководство подверглось пересмотру с целью включения обновлённой информации о синдроме Аспергера и о том, как некоторые дальновидные компании используют сильные стороны этих людей на рабочих местах. Третий раздел теперь включает примеры недорогих и вовсе не требующих затрат accommodations со стороны работодателя.

Каждый человек с синдромом Аспергера уникален. Некоторым клиентам из моей практики коуча нужна значительная поддержка, чтобы заниматься любой работой. Другие ведут постоянную борьбу за соответствие ожиданиям насчёт производительности. Третьи трудятся в крупных корпорациях, получая шестизначную зарплату, но всё ещё имея трудности с управлением уровнем межличностных коммуникаций и со стратегическим мышлением, необходимым на более высокопоставленных должностях. При чтении этого руководства держите в уме известное в аспергеровском сообществе высказывание: «Когда вы встречаете одного человека с синдромом Аспергера, вы встречаете только одного человека с синдромом Аспергера».

Барбара А. Биссонет, директор Forward Motion Coaching

Часть первая

Что такое синдром Аспергера?

Синдром Аспергера — это нейробиологическое расстройство, затрагивающее способности человека считывать социальные сигналы и реагировать на них, эффективно коммуницировать и решать задачи по организации и установлению приоритетов. Многие люди с синдромом Аспергера имеют интеллект выше среднего (или даже превосходный) и входят в состав рабочей силы с учёными степенями или несколькими высшими образованиями.

Впервые этот синдром был описан в 1944 г. австрийским психиатром Хансом Аспергером. Он писал о группе детей с необычными характеристиками, в число которых входили трудности с заведением друзей, педантичная речь, акцентуированная странными вокальными тонами и ритмами, а также всепоглощающее занятие темой специального интереса. Написанная на его родном немецком, работа Аспергера в течение долгого времени оставалась практически неизвестной, до 1980-х, когда она была переведена на английский язык британской исследовательницей д-ром Утой Фрит.

До 1994 г. синдром Аспергера не был официально признан американским медицинским сообществом, и даже на момент написания данного руководства теории насчёт его этиологии и диагностические критерии продолжают видоизменяться. Общеизвестно, что лица с синдромом Аспергера находятся на высокофункциональном краю спектра аутизма.

Помимо проблем с социальными и коммуникативными навыками, люди с синдромом Аспергера имеют трудности с задачами по организации и установлению приоритетности информации, быстрым переключением внимания с одной задачи на другую и схватыванием «картины в целом». Их также могут необычно отвлекать шум, запахи и/или физические ощущения, и у них могут иметься проблемы с мелкой и крупной моторикой.

С противоположной стороны, синдром Аспергера также даёт специфические сильные моменты, делающие этих людей особенно хорошо подходящими для работы, требующей внимания к деталям и длительной сосредоточенности. Карьеры в области программирования, технического документирования, академических и научных исследований, инженерии и в высших учебных заведениях находятся в числе вариантов, которые дают хорошее применение их логическим и аналитическим задаткам, великолепной памяти на факты, обширным познаниям в специализированных областях, терпимости к рутине, а также творческому решению проблем.

Некоторые дальновидные компании специально нанимают людей с синдромом Аспергера, чтобы извлечь преимущества из их уникальных когнитивных способностей. [Specialisterne \(www.specialisterne.com\)](http://www.specialisterne.com), базирующаяся в Дании, является некоммерческой компанией по тестированию программного обеспечения, в число клиентов которой входят Microsoft, Oracle и CSB. Основанная в 2004 г., компания нанимает людей с синдромом Аспергера, поскольку, по словам её основателя Торкила Сонне, «...они методичны и проявляют большое внимание к деталям», а также демонстрируют «мотивацию, внимательность, настойчивость, точность и способность следовать инструкциям»².

Left Is Right, базирующаяся в Швеции, — другая коммерческая организация, специально нанимающая

людей с синдромом Аспергера. Согласно презентации компании, их сотрудники «...рассчитают идеальный угол для гамака, а не будут думать, как удобно было бы в нём полежать».

В Соединённых Штатах Бренда Вайтцберг основала компанию Aspiritech (www.aspiritech.org), которая следует модели Specialisterne. Ожидается, что, будучи создана как некоммерческая, она начнёт функционировать в полном объёме к концу 2009 г.

Учитывая интеллект, упорство, энергию и часто нетривиальные методы, которыми люди с синдромом Аспергера компенсируют свои ограничения, можно аргументировать, что синдром Аспергера является вообще не «болезнью», а просто способом обработки информации, отличающим его обладателей от «нейротипичного» большинства³. Или, как прямолинейно выразилась Темпл Грандин, Ph.D., взрослый человек с аутизмом, всемирно известный по инновационным разработкам гуманного оборудования для животноводства: «Что случилось бы, вычисти вы все ответственные за аутизм гены из генетического пула? Вы получили бы кучку людей, сидящих вокруг костра в пещере, беседующих и социализирующихся и ничего не делающих».

Специалисты и эксперты

Люди с синдромом Аспергера представлены во всех видах профессий, включая творческие области, такие как музыка, литература и художественное искусство; образование; право; наука; бухгалтерский учёт и финансы; информационные технологии; здравоохранение; инженерные разработки и исследования. Как и все другие люди, каждый из них обладает уникальным сочетанием талантов, способностей, сильных и слабых сторон.

Отличия в способах обработки информации аспергеровским мозгом могут явиться колоссальной ценностью для бизнес-сообщества, если эти люди помещаются на подходящие рабочие должности и получают правильную поддержку. В то время как большинство сотрудников — многозадачные специалисты широкого профиля, те, у кого синдром Аспергера, — специалисты и эксперты с глубокими познаниями в узко очерченных областях.

Сильные стороны людей с синдромом Аспергера включают:

- Внимание к деталям и длительную концентрацию, что даёт аккуратную, высококачественную работу
- Великолепную долгосрочную память с таким запоминанием подробностей, которое может казаться удивительным
- Терпимость к повторам и рутине, что ценно во всех видах трудовой деятельности, от телемаркетинга до программирования и научных исследований
- Сильные логические и аналитические задатки
- Обширные познания в специализированных областях
- Способность мыслить нестандартно и находить творческие решения
- Отсутствие социальных фильтров (скажут, если король голый!)
- Упорство
- Честность и верность

Часть вторая

Распространённые проблемы на рабочем месте

Люди с синдромом Аспергера сильно различаются по своим способностям, проблемам и потребности в поддержке. Некоторые кажутся неловкими при взаимодействиях с другими, забывая поддерживать зрительный контакт или улыбаться, либо говоря чересчур громко, тихо или быстро. Другие очаровательны и разговорчивы, однако могут задавать слишком много вопросов либо отталкивать

других грубыми комментариями или социальными оплошностями. Третьи же, выглядящие нейротипичными, смущают коллег очевидным недостатком здравого смысла, необычной наивностью или странными реакциями.

Проблемы при синдроме Аспергера распадаются на три основных категории: с социальными и коммуникативными навыками, организационные и с сенсорными/моторными вопросами. Как и следовало ожидать, категория коммуникации представляет наибольшее препятствие для трудоустройства в условиях конкуренции. Это во многом происходит из-за того, что проблемы людей с синдромом Аспергера с социальной коммуникацией слишком часто выглядят как проблемы с поведением или в отношениях.

I. Социальные и коммуникативные проблемы

Интервьюер кандидату на вакансию:

«Почему мне следует нанять вас, а не других претендентов?»

Кандидат на вакансию с синдромом Аспергера:

«Я не знаю, что ответить, потому что с другими претендентами не встречался».

Большой процент проблем на рабочем месте, испытываемых людьми с синдромом Аспергера, вызывается дефицитами в социальных и коммуникативных навыках, которые могут вести к серьёзным недоразумениям и даже к потере работы. Люди с синдромом Аспергера часто оказываются шокированы, услышав, что другие считают их грубыми, не соблюдающими субординацию или не приносящими пользы.

Негативные реакции нейротипиков объяснимы. Попытки взаимодействовать с кем-либо, кто не поддерживает зрительный контакт, понимает выражения буквально, произносит грубые, колкие замечания, либо с трудом иницирует разговор, могут приводить в смущение или выматывать. Стиль межличностного общения людей с синдромом Аспергера настолько противоречит той манере, с которой устанавливают связь большинство людей, что такому неожиданному поведению естественно придаётся отрицательный смысл.

Например, один из моих клиентов по коучингу настолько перегружался людьми, прерывающими его во время работы, что просто садился за стол, мотая головой, когда кто-то заходил. Другой клиент услышал, как президент компании разговаривает с коллегой в холле. Этот молодой человек был уверен, что оказался полезным, прервав разговор, чтобы указать на фактическую ошибку, допущенную президентом.

При работе с людьми, у которых синдром Аспергера, важно помнить, что их намерения — быть дружественными и приносить пользу, но они не понимают социальных нюансов, которые большинство людей интуитивно выучивают в детстве.

Это означает, что кто-то с учёной степенью может в буквальном смысле забыть улыбнуться или поприветствовать коллег с утра. С главой компании могут разговаривать в такой же неформальной манере, как со сверстником. На вопросы могут даваться излишне честные ответы («Я думаю, это идиотская идея»), а инструкции восприниматься крайне буквально (подпрыгивание вверх-вниз, когда говорится «ну, поскакали»).

Невербальное расстройство обучения

Лишь около 7% коммуникации между людьми происходит через произносимые вслух слова. Остальные 93% совершаются невербально, с помощью языка тела, мимики, интонаций и громкости голоса и даже посредством физической дистанции. Большинство людей учатся понимать этот произносимый код в течение детства. Людям с синдромом Аспергера, однако, приходится изучать эти навыки сознательно⁴.

Многие люди с синдромом Аспергера приравнивают ориентирование в нейротипическом социальном мире к существованию в иностранной культуре. Вообразите, как трудно было бы общаться, если бы вы не могли сказать, означают ли чьё-либо выражение лица или интонации голоса радость, грусть или потерю самообладания. Или если бы вы слышали язык крайне буквально и думали, например, будто то, что на работе «планы поломались», имеет отношение к каким-то поломкам. Или если бы взгляд кому-либо в глаза отвлекал или был болезненным. Вообразите непонимание, как перебраться парой слов или завести разговор на повседневную тему во время обеденного перерыва.

Модель психического

Умение строить модель психического означает способность понимать точку зрения другого человека. Например, вы понимаете, что всплеск увольнений внушит вашему шефу тревогу по поводу встреч насчёт квот продаж, а люди, занимающиеся продажами, встревожатся по поводу сокращения комиссионных. Как менеджер вы знаете, что обещание продвижения мотивирует Джилл, тогда как перспектива квартальной премии мотивирует Аллана и стимулирует, соответственно, разработку программ.

В той или иной степени у людей с синдромом Аспергера способность к построению модели психического нарушена, что может приводить к принятию неудачных решений. Например, один человек думал, что проявляет инициативу, давая клиенту совет вместо того, чтобы направить его к специально назначенным специалистам. Ему просто не приходило в голову, что специалистам, вероятно, будет досадно, что он выполняет их работу, или что его начальник не хочет, чтобы он выходил за рамки возложенных на него обязанностей.

Трудности со считыванием социальных сигналов и пониманием чужой точки зрения означают, что человек с синдромом Аспергера может:

- Понимать речь буквально и упускать нюансы вроде скрытых смыслов или сарказма
- Делать утверждения, которые излишне правдивы и прямолинейны, ненамеренно обижая других людей
- Пренебрегать поддержанием зрительного контакта или улыбками
- Не знать, как «переброситься парой слов», и казаться незаинтересованным или недружелюбным
- Долго говорить об областях своих интересов и не замечать, что другим людям надоело
- Разговаривать с руководителем как с ровесником
- С трудом контролировать гнев или разочарование
- Перебивать; говорить слишком быстро/медленно; слишком громко/тихо
- Заканчивать разговор, просто уходя
- Задавать слишком много вопросов (и не видеть, что кому-то этим досаждают)

II. Организационные проблемы

Организация и установление приоритетности информации могут оказаться непростыми задачами из-за слабого действия центрального согласования и проблем с исполнительными функциями.

Центральное согласование представляет собой способность усваивать информацию из различных источников и понимать «картину в целом». Как правило, сюда входит сопоставление увиденного, услышанного, извлечённого из памяти, а также знаний о мотивах и желаниях других людей.

И наоборот, слабо действующее центральное согласование у обладателя синдрома Аспергера означает, что его или её внимание будет фокусироваться на специфических деталях. Неготовность увидеть общую картину затрудняет различение относящихся и не относящихся к делу фактов, а также сопоставление данных из различных информационных источников. Так, Марк полагает, что его компания может сэкономить деньги, полностью уничтожив отдел маркетинга. Он делает верное умозаключение, что маркетинговые бумаги способен писать редакционный персонал, однако не учитывает множества иных задач, выполняемых персоналом службы маркетинга (или как они отреагируют на его предложение!).

Исполнительные функции — другая область, воздействующая на организационные способности. Представьте, что должен делать занятой администратор, чтобы руководить компанией или бизнес-единицей. Данные и задачи должны быть организованы и упорядочены по приоритетности, бюджеты разработаны, маркетинговые планы и планы продаж созданы, время и ресурсы эффективно распределены. Администратор предсказывает, что будет на выходе, и контролирует результаты, а также готов при необходимости изменить курс.

Люди с синдромом Аспергера часто имеют трудности с исполнительными функциями и могут нуждаться в специальной помощи по организации их времени и проектов. Многозадачность является

частой областью для беспокойства. Аспергеровский мозг *однозадачный*; концентрируется на одном предмете за раз. Быстрое переключение внимания, требующее многозадачности, может быть весьма затруднительным, и такие люди, как правило, лучше выполняют работу, где они могут концентрироваться на одном предмете за один временной интервал.

Скорость обработки информации — ещё один элемент исполнительных функций. Некоторые люди с синдромом Аспергера находят быстрое усвоение информации трудным. Этот замедленный темп обработки информации в мозгу не имеет отношения к интеллекту человека. Один мужчина, который нуждался в письменных инструкциях для компенсации медленного восприятия информации, имел IQ по полной шкале, равный 150.

Трудности с центральным согласованием и исполнительными функциями означают, что человек с синдромом Аспергера может:

- Иметь проблемы с начинанием выполнения заданий
- Не знать, сколько времени займёт задание
- Чрезмерно фокусироваться на деталях
- Оказаться заблокированным в чёрно-белом мышлении
- Иметь проблемы с краткосрочной памятью
- Тратить больше времени на завершение заданий
- Нуждаться в указаниях, как должен выглядеть конечный продукт
- Нуждаться в письменных инструкциях и заметках
- Нуждаться в помощи в установлении приоритетов заданий и организации информации
- Перегружаться из-за слишком многочисленных прерываний или требований многозадачности
- Казаться не проявляющим инициативы, так как не знает, что ещё нужно сделать
- Задавать слишком много вопросов в попытке прояснить поручения или ожидания
- Действовать импульсивно, основываясь на недостаточной информации
- Сопrotивляться изменениям

III. Сенсорные проблемы

Люди с синдромом Аспергера могут испытывать крайнюю чувствительность к свету, звукам, запахам и прикосновениям (таким как ощущение определённой ткани на коже). Некоторые люди действительно могут, например, видеть мерцание флуоресцентных ламп или слышать стук коллеги по клавиатуре как какофонию из в высшей степени отвлекающих шумов.

Проблемы с обработкой слуховой информации могут затруднить следование устным инструкциям, особенно если их последовательность включает больше двух или трёх шагов. Слежение за разговорами в группе также может оказаться проблематичным, и, кроме того, человек может не осознавать, что он или она говорит слишком громко, слишком тихо или монотонно.

Сенсорные аномалии могут затруднить или сделать невозможным для некоторых людей одновременное уделение внимания многим сенсорным каналам (например, поддержание зрительного контакта и выслушивание, как что-то говорится). Визуально-пространственные проблемы могут затруднить нахождение предметов на столе или осознание человеком того, что он стоит чересчур близко к другим.

Синдром Аспергера также может влиять на мелкую и крупную моторную координацию. Человек может оказаться не в состоянии писать разборчиво или аккуратно сложить и засунуть бумаги в конверт. Он может быть неуклюжим или обладать угловатой походкой.

Проблемы с сенсорикой и моторными способностями означают, что человек с синдромом Аспергера может:

- Нуждаться в рабочем месте поблизости от источника естественного освещения или освещённом лампами накаливания
- Нуждаться в подавляющих шум наушниках и/или в тихом рабочем месте

- Нуждаться в письменных инструкциях
 - Затрачивать больше времени на обработку произнесённых слов и формулировку ответов
 - Выиграть от нахождения в поле зрения часов и таймеров
 - Нуждаться в перерывах, чтобы избежать сенсорных перегрузок
 - Самоорганизовываться с использованием цветового кодирования или визуальных пиктограмм
-

Часть третья

Оптимальные вакансии и условия работы

Хотя синдром Аспергера существует в виде спектра и люди с ним могут сильно различаться по своим способностям и проблемам, можно сделать утверждения общего характера о видах вакансий и рабочих условиях, которые наиболее благоприятны для их успеха.

Сложными должностями/условиями работы, как правило, являются те, что:

- Требуют многозадачности или реагирования на частые прерывания
- Включают быстрое принятие решений
- С сильным давлением
- Неструктурированы и быстро изменяются
- Требуют большого количества социальных взаимодействий
- Включают руководство другими людьми
- Требуют высоких темпов

Оптимальными должностями/условиями работы, как правило, являются те, что:

- Допускают концентрацию на одной задаче за раз
- Требуют аккуратности и качества, а не скорости
- Предлагают структурированные и чёткие ожидания насчёт исполнения
- Имеют по крайней мере некоторые рутинные элементы
- Включают минимум социального взаимодействия или взаимодействие по сценарию
- Не включают руководства другими людьми

Работа с людьми, у которых синдром Аспергера

Существует множество вещей, которые могут сделать работодатели, чтобы помочь людям с синдромом Аспергера быть продуктивными и успешными в их работе. Очевидно, что диагноз синдрома Аспергера должен ставиться квалифицированными профессионалами в области медицины (обычно нейропсихологом), и будет неуместным, неэтичным и противозаконным (согласно американскому Закону о гражданах с ограниченными возможностями) намекать кому-либо или спрашивать, имеет ли он какое-нибудь медицинское заболевание.

Если, однако, у вас есть сотрудник, который борется с трудностями с коммуникацией, организационными навыками или другими аспектами работы, то будет вполне приемлемо предложить коучинг у специалиста в области коммуникации и организации. Если человек проидентифицирует себя как имеющего конкретную дисфункцию, то работодатель сможет обсудить с ним аспекты этого состояния и порекомендовать вмешательства.

Если вы знаете либо подозреваете, что у кого-то синдром Аспергера, вот некоторые общие

рекомендации, как сделать его работу более продуктивной.

- **Будьте терпеливы при обучении и разбивайте инструкции на мелкие сегменты.** Если человек задаёт чересчур много вопросов, это может указывать на тревогу или замешательство по поводу заданий. Предоставляйте определённые, выраженные количественно ожидания, когда это возможно («проект следует представить в течение 3-х дней, и он должен включать по меньшей мере 6 идей о повышении эффективности» или «в час должно делаться 13 или более записей»). Регулярная обратная связь по поводу производительности выигрышна для любого сотрудника, но для сотрудника с синдромом Аспергера в особенности.
- **К проблемам с краткосрочной памятью может адресоваться** использование контрольных списков, электронных напоминаний и персональных «книг правил» технологических процессов, процедур и указаний, куда обращаться за помощью. Множество организационных проблем может быть решено через использование письменных инструкций, систематизации документов с применением цветовой кодировки и тихого пункта работы.
- Что касается всех важных областей социальных навыков, **держите в уме, что обычно то, что выглядит как поведенческая проблема или как проблема в отношениях, представляет собой проблему с коммуникацией.** Люди с синдромом Аспергера часто не знают, что они обидели или разозлили коллегу, и их смущают общие утверждения вроде «Вы грубы», «Вы не командный игрок» или «Как вы могли такое сказать!».
- Не принимайте грубые замечания и социальные промахи на свой счёт, а **используйте уточняющие вопросы с целью понять намерения человека. Будьте конкретны, прямолинейны и базируйтесь на фактах, указывая на неуместное или неприемлемое поведение** («Когда вы говорите людям "ведите себя тише", это считается грубым. Вместо этого попросите их понизить голоса».)
- **Назначьте «приятеля по работе» или наставника для разъяснения социальных норм, поощрения социального взаимодействия и ответов на вопросы.** Люди с синдромом Аспергера могут стесняться задавать вопросы из страха показаться «тупыми» (возможно, побочный продукт травли или остракизма в школе).
- **Ослабление стандартов «командной работы»** может быть эффективной, не требующей затрат аккомодацией для людей, испытывающих трудности с социальным взаимодействием.
- **Предоставьте персоналу кадровых служб, руководителям и сотрудникам информацию о синдроме Аспергера.** Как уже упоминалось ранее, его распространённость оценивается как превышающая 1 на каждые 250 человек в США. Есть вероятность, что вы интервьюировали, наняли, вместе работали или, возможно, даже увольняли кого-то с синдромом Аспергера. Рост успешности труда прямо пропорционален возрастанию понимания, а предохранение хотя бы одного сотрудника от риска срыва более чем покрывает инвестиции в обучение.
- **Предоставьте коуча, знакомого с состояниями, подобными синдрому Аспергера, для работы с сотрудником и его или её руководителем** над улучшением социальных и коммуникативных навыков и организационных способностей. Прагматичный, ориентированный на достижение целей характер коучинга в сочетании с планом действий, базирующимся на нуждах организации и человека, гарантирует, что параллельно с развитием навыков идёт адресация к производственным задачам.

Аккомодации на рабочем месте

Существует множество недорогих и вовсе не требующих затрат аккомодаций, которые могут сделать работников с синдромом Аспергера успешными. Следующие примеры взяты у реальных клиентов, однако имена и идентифицирующие детали изменены с целью защиты их конфиденциальности.

Около 10-ти лет Синди была успешным менеджером по продажам высочайшего профессионального уровня. Несмотря на синдром Аспергера, она хорошо работала с клиентами один на один и обучала начинающих специалистов по продажам в организации. Её группа часто занимала первые или вторые места по продажам за квартал.

После того, как её компания была приобретена намного более крупной фирмой, дела изменились. Работа Синди стала менее структурированной, и она начала получать противоречащие указания от различных администраторов организации. Новый региональный вице-президент сказал, что Синди задаёт слишком много вопросов и сообщает слишком много деталей в своих докладах. Во время

еженедельных совещаний команды Синди хронически казалась неготовой отвечать на вопросы руководителей высокого ранга.

Будучи обеспокоена, Синди решила раскрыть свой синдром Аспергера своему начальнику и представителям кадровой службы. Её запросы по аккомодации состояли в получении повестки дня в письменном виде и списка вопросов за день до встречи команды, а также разрешения отвечать на вопросы письменно в течение 24-х часов после каждого совещания. Эти аккомодации затрагивали сенсорные проблемы и проблемы с восприятием информации, которые затрудняли для Синди выслушивание и немедленные ответы на вопросы группы. После внедрения изменений она смогла давать стратегические ответы, в которых нуждалась управляющая команда.

Синди также запросила дополнительную неделю или две на изучение новых расписаний. Ей дали письменные указания, примеры и предоставили время у её начальника для задавания подробных вопросов. Эти запросы затрагивали её низкую скорость обработки информации, склонность чересчур акцентироваться на деталях и буквальную интерпретацию речи. Теперь вместо того, чтобы сказать ей нечто расплывчатое типа «возьмите числа и работайте с ними», начальник Синди конкретно говорил: «Проанализируйте отчёты о продажах и напишите 10-минутную презентацию с указанием 3-х областей, в которых мы можем повысить доходы».

Тина работает регистратором в крупной финансовой фирме. Одно из требований её работы состоит в том, чтобы убедиться, что допуск клиента оформлен надлежащим образом, прежде, чем тот покинет вестибюль. В один особенно напряжённый день Тина выдала бейджик посетителю, о котором она думала, что узнала его, и который бросился через проверочный пункт, быстро взмахнув идентификатором. Обеспокоенная возможным нарушением безопасности, Тина сообщила об инциденте руководителю, который затем выдал Тине письменное предупреждение.

Тина объяснила кадровой службе, что синдром Аспергера влияет на её краткосрочную память и на её способность распознавать лица в состоянии стресса. Её работодатель согласился выключать телевизор в вестибюле во время смены Тины, поскольку его звук отвлекал её. Сотрудники были проинструктированы отправлять посетителям запросы заранее и в письменном виде, так чтобы у Тины имелось больше времени на работу с ними. Также в вестибюле теперь вывешены знаки, информирующие посетителей, что им следует отметить у регистратора и предъявить надлежащие документы.

Тодд связался со мной в критический момент. В условиях занятости работой на уровне директора в течение двух лет его буквальная интерпретация инструкций и трудности с видением общей картины разочаровывали его коллег. Руководитель Тодда ожидал от него принятия «роли лидера» — нераскрытая, общая директива, которая полностью сбивала Тодда с толку. Когда мы встретились, Тодду было отпущено две недели на улучшение его производительности, или же он будет уволен.

Тодд раскрыл свой синдром Аспергера; и в течение последующих трёх месяцев Тодд, его начальник и представитель кадровой службы выработали аккомодации и ясные ожидания насчёт производительности. Затем для Тодда возникла возможность (по его собственному запросу) оставить роль директора и стать вместо этого старшим менеджером. Новая позиция позволила Тодду использовать свои значительные технические способности и избавиться от проблемного «лидерства» и обязанностей по руководству людьми. В продолжении коучинга он изучил методы прояснения ожиданий и более понятного общения с коллегами.

Последний пример подчёркивает важность соответствия работы способностям человека. Адам — исключительно одарённый руководитель программы из крупного, международного конгломерата. Его последовательно хвалили за обширные познания в области управления цепочками поставок и его системы организации. Как и многие люди с синдромом Аспергера, Адам перфекционист и может быть нетерпимым к тем, кто не разделяет его очень высоких стандартов исполнения и кто не способен уяснить проблему так же быстро, как он. Легко выходя из себя, Адам мог ввязываться в горячие дебаты по поводу малозначимых моментов и пренебрегать рассмотрением их важности для общих целей компании. Он избрал не раскрываться перед работодателем.

Стремясь к повышению, Адам был огорчён отзывом, в котором указывалось, что ему нужно работать над своим едким стилем коммуникации и использовать более стратегический и менее детализированный подход при взаимодействии со старшими менеджерами. После нескольких месяцев коучинга он научился, как получать обратную связь, не отчуждая коллег, и теперь он внимателен к установке приоритетов. Однако ему трудно ухватывать политику взаимоотношений между отделами и взаимодействовать на стратегическом уровне с вице-президентами. Вопрос теперь состоит в том, сможет ли он одолеть требования к коммуникации и исполнительным функциям для

уровня директорской работы.

О Барбаре Биссонет и Forward Motion Coaching

Барбара Биссонет — директор Forward Motion Coaching (www.ForwardMotion.info). Она специализируется на коучинге взрослых людей с синдромом Аспергера и другими социальными и коммуникативными проблемами, так чтобы они становились более продуктивными, ориентированными на команду работниками. Также она проводит обучение и консультации с кадровыми службами и менеджерами по найму по поводу применения талантов таких людей.

Прежде, чем стать коучем, Барбара свыше 20-ти лет проработала в бизнесе; последней её должностью была должность вице-президента по маркетингу и продажам для поставщиков информационных услуг. Она получила сертификаты как Professional Executive Coaching Program в Массачусетской школе профессиональной психологии, так и Institute for Professional Empowerment Coaching.

Источники

Coming Out Asperger, Diagnosis, Disclosure and Self-Confidence, edited by Dinah Murray, © Jessica Kingsley Publishers 2006, Philadelphia, PA

Developing Talents, Careers for Individuals with Asperger Syndrome and High-Functioning Autism, by Temple Grandin and Kate Duffy, © 2004 Autism Asperger Publishing Company, Shawnee Mission, KS

Solutions for Adults with Asperger Syndrome, © 2005 by Juanita P. Lovett, Fair Winds Press, Quayside Publishing Group, Gloucester, MA

The Complete Guide to Asperger's Syndrome, © 2007 Tony Attwood, Jessica Kingsley Publishers, Philadelphia, PA

1 «The Complete Guide to Asperger's Syndrome», © 2007 Тони Эттвуд.

2 «Датская консультационная IT-фирма использует особые навыки людей с аутизмом в целях улучшения качества тестирования программного обеспечения», ComputerWeekly.com, 8 февраля 2008 г., Reed Business Information.

3 ПРИМЕЧАНИЕ: В аспергеровском сообществе термин «нейротипичный» используется для обозначения людей, чьё неврологическое развитие соответствует тому, что обычно описывается как «норма», в особенности, когда дело доходит до понимания социальных знаков.

4 Невербальное расстройство обучения (Nonverbal Learning Disorder (NLD)) — нейropsychологический профиль, включающий трудности с обработкой визуальной информации, такой как социальные знаки, и с визуализацией таких концепций как время. У человека с NLD, который ещё не в аутическом спектре, может быть много тех же трудностей, что и при синдроме Аспергера.

Источник: ["The Employer's Guide to Asperger's Syndrome, second edition"](#).