

Jo Todd

Direttrice generale,
Key 4 Learning Ltd,
Chedworth, GB

La gestione dell'ADHD nell'ambiente lavorativo

Sebbene la sindrome da deficit di attenzione e iperattività sia spesso considerata una disabilità, molti malati di ADHD ricoprono ruoli di successo. I liberi professionisti, dopo aver ricevuto il supporto idoneo allo sviluppo dell'infrastruttura che consente loro di gestire le normali attività quotidiane, possono convogliare la propria energia, capacità innovativa e creatività allo sviluppo dell'attività professionale. Di contro, la gestione di un dipendente con ADHD può essere problematica: l'alto grado di distrazione, iperattività e impulsività non è di certo l'attributo di molti quadri di competenza, e queste caratteristiche del dipendente con ADHD sono spesso citate solo come aspetti negativi. Alcuni comportamenti quotidiani dei dipendenti con ADHD possono irritare i manager e i colleghi.

Da circa quindici anni lavoro con clienti affetti da ADHD e ho imparato che il migliore approccio alla gestione dell'ADHD nell'ambiente lavorativo è quello strutturato. Da un lato, l'infrastruttura sostiene l'apprendimento della routine e della concentrazione, dall'altro la ricerca di opportunità di creatività e innovazione mantiene l'interesse del soggetto. Questo approccio richiede tempo e pazienza: è necessario sostenere l'attenzione dell'interessato e ricordargli i vantaggi dell'autogestione. Questo articolo espone il mio approccio con i clienti e si avvale di casi studio per illustrare come il supporto e le strategie idonei consentono agli affetti da ADHD di contribuire efficacemente al lavoro e sviluppare una carriera.

Difficoltà iniziali: domanda d'impiego e colloquio

Molti individui con ADHD amano le sfide, ma la presentazione di una domanda d'impiego è generalmente un processo complesso e concorrenziale. La pletora di moduli e istruzioni può rivelarsi insostenibile e far cadere al primo ostacolo, se non si mantiene l'attenzione fissa sulla mansione richiesta per questa fase iniziale. Numerosi moduli richiedono risposte molto specifiche che possono essere di per sé difficili, mentre le domande online, di uso sempre più diffuso, comportano il rischio di fornire informazioni sbagliate e invalidare il modulo, eliminando ogni possibilità di presentare di nuovo domanda.

Personalmente, consiglio a chi è affetto da ADHD di richiedere una copia cartacea del modulo di domanda d'impiego. In tal modo si potrà procedere in maniera più ponderata e avere il tempo necessario



TETRA IMAGES/GETTY IMAGES

Presentare una domanda d'impiego può essere insostenibile per una persona affetta da sindrome da deficit di attenzione e iperattività

per chiedere a qualcuno di controllare che le risposte siano corrette. Le società sono talvolta restie ad accettare questa richiesta, ma legalmente hanno il dovere di offrire un formato alternativo per garantire l'accessibilità dei candidati disabili. Se il datore di lavoro offre l'alternativa di compilare il modulo telefonicamente, il candidato dovrà concordare solo se ritiene di poter dare il meglio di sé.

Inoltre, è importante ricordare che in conformità del programma "Two Ticks" (pari opportunità per i disabili) al candidato è garantito un colloquio, se soddisfa le qualifiche basilari necessarie.

Il segno di doppio spunta ("Two Ticks") è un simbolo di disabilità che appare sugli annunci di lavoro

e moduli di domanda dei datori che si impegnano ad assumere, mantenere e sviluppare le capacità del personale disabile.¹

L'ostacolo successivo è il colloquio. Oggi molte aziende conducono i colloqui per telefono oppure online. La preparazione è essenziale, sia per un colloquio di persona che per uno in formato moderno. Un foglio di riferimento, compilato come un elenco puntato o una mappa mentale, consente di evitare le distrazioni. Tuttavia, dovrà essere di formato A4, poiché se più lungo potrà causare di per sé disattenzione. In alcuni casi si può chiedere quali saranno in linea generale le domande o i temi che verranno affrontati durante il colloquio.

Rivelare o non rivelare?

Sebbene l'ADHD possa rientrare nella definizione della DDA (Disability Discrimination Act, legge contro la discriminazione dei disabili)² a seconda degli effetti, molti datori di lavoro non la comprendono bene. Per questo motivo, alcuni clienti preferiscono non rivelare la loro disabilità fino all'offerta dell'impiego. Tuttavia, con il tempo ho appreso che i soggetti con ADHD possono essere inconsapevolmente discriminati anche durante la presentazione della domanda e il processo di selezione, per cui consiglio personalmente di fornire fin dal principio un resoconto aperto e onesto dei propri punti di forza e di debolezza. In tal modo, il datore ha l'opportunità di comprendere lo stile professionale dell'individuo, che può essere particolarmente importante se è un "job-hopper" (persona che passa frequentemente da un lavoro a un altro).

La ricerca dimostra che i soggetti con ADHD cambiano lavoro con maggiore frequenza rispetto agli altri,³ talvolta a causa di una bassa soglia di monotonia o generalmente perché provano disagio nel proprio ruolo.

Quando si inizia un lavoro è consigliabile presentare una lettera o un documento divulgativo che spieghi il modo in cui l'ADHD colpisce un individuo, descriva chiaramente i punti di forza e di debolezza ed offra soluzioni già elaborate per mitigare le difficoltà. È importante ristabilire l'equilibrio evidenziando le abilità e la bravura dell'individuo con ADHD; sottolineandone le capacità di successo e in quale modo manager e colleghi futuri possano aiutarlo a promuoverle, si ottiene spesso un effetto positivo.

Formazione, strumenti e strategie

Quando un soggetto con ADHD viene assunto, è importante discutere il ruolo, la formazione necessaria, il periodo di prova e "l'adeguamento ragionevole"⁴ necessari a garantire la competenza nel nuovo impiego. Il periodo di formazione iniziale varia a seconda dell'impiego, ma si consiglia di fornire in precedenza del materiale scritto all'interessato, per

consentirgliene la lettura e la contestualizzazione del ruolo prima che inizi a lavorare. Si suggerisce inoltre che i datori di lavoro nominino un "compagno" che conosca il ruolo e funga da guida.

L'apprendimento sistematico è generalmente l'approccio migliore: si dovrà offrire una visione generale del ruolo, prima di suddividere i componenti in gruppi gestibili. Non si dovrà aggiungere una nuova mansione prima che la precedente sia stata completamente assimilata.

Una buona idea è la creazione di una propria "guida di lavoro" da utilizzare come documento di riferimento personale. La guida di lavoro dovrà essere chiara e diretta (con un linguaggio semplice, quale "Prima farò questo, poi farò quest'altro"). I diagrammi di flusso sono utili per cogliere i processi decisionali. Un quaderno A4 con copertina rigida di colore vivace, con una nuova pagina per ogni nuova istruzione o compito, è un ausilio ideale. La guida di lavoro dovrà includere un quadro sequenziale di tutte le mansioni. In questo modo l'interessato potrà rafforzare la memoria, l'apprendimento e la concentrazione, tre punti fondamentali per i soggetti con ADHD.

I suggerimenti dei colleghi e dei manager durante il periodo di prova contribuiranno a creare delle abitudini. Altre tattiche utili includono l'uso di promemoria, un "quaderno della giornata" (per ricordare e determinare le priorità delle mansioni), calendari di Outlook, promemoria del cellulare, annotazioni Post-it, bacheche di messaggi e modelli. Qualsiasi strategia o struttura tecnologica che contribuisca a consolidare l'apprendimento iniziale dovrà essere considerata un investimento utile.

Le riunioni regolari tra il dipendente e il manager, all'inizio di ogni settimana (dopodiché con minore frequenza), tenute sempre alla stessa ora, sono essenziali per determinare le priorità, l'organizzazione e la concentrazione. Per evitare cali di concentrazione, la giornata lavorativa dovrà essere strutturata in modo da consentire delle pause e un'alternanza di mansioni. Poiché la gestione del tempo è un elemento importante, i dipendenti con ADHD dovranno essere incoraggiati a utilizzare l'orologio dell'ufficio o del computer. Ai miei clienti consiglio anche di fare esercizi alla scrivania, come respirazione e strategie di visualizzazione.

Supporto del datore di lavoro e autogestione

Per avere successo sul lavoro, i dipendenti con ADHD devono avere il supporto di un datore che comprenda la condizione e implementi dei cambiamenti corrispondenti al loro stile di lavoro. Per cogliere l'innovazione e la creatività di un dipendente con ADHD occorre un approccio più flessibile da

Una buona idea per un soggetto con ADHD è la creazione di una "guida di lavoro" personale

parte dei manager; talvolta è necessario un elemento di microgestione, altre volte bisogna offrire al dipendente più opportunità di espletare i compiti a “modo suo”. Inoltre, i dipendenti dovranno disporre di pause e checkpoint di revisione con il progresso del lavoro, per assicurarne l'esecuzione rapida.

La valutazione sul posto di lavoro può contribuire a determinare se la tecnologia può semplificare le mansioni. I software di mappe concettuali (quali CmapTools™, MindManager™ o Inspiration™) possono agevolare la pianificazione e l'elaborazione mediante diagrammi facilmente modificabili. Il programma Text-Help Read & Write® è utile per la revisione dei documenti, mentre Dragon NaturallySpeaking®, programma di riconoscimento vocale, può ottimiz-

zare l'attenzione durante la stesura di e-mail o altri compiti. Un cellulare BlackBerry® o iPhone® può migliorare l'organizzazione.

Altri dispositivi che i clienti con ADHD trovano utili includono le cuffie antirumore e i pannelli divisorii intorno all'area di lavoro per prevenire la distrazione visiva e uditiva. Gli occhiali scuri possono essere d'aiuto se la luce distrae.

L'offerta di queste risorse fin dall'inizio può contribuire a creare una metodologia di lavoro del dipendente. Il datore potrebbe anche organizzare corsi

I manager devono comprendere l'ADHD e il profilo di ogni individuo

formativi per il personale delle risorse umane, i manager e i colleghi, in modo che possano sviluppare una migliore comprensione dell'ADHD e dei comportamenti ad essa associati.

I soggetti con ADHD possono aiutarsi assumendosi la responsabilità dei metodi di ausilio, ad esempio, facendo una camminata a passo svelto all'ora di pranzo o una pausa sigaretta o caffè. Essi devono comprendere che le pause sono parti integranti dell'autogestione, e attraverso le pause apprendono ad essere proattivi, prima di distrarsi eccessivamente o distrarre i colleghi.

A volte i soggetti con ADHD non sono consapevoli delle esigenze altrui, il che si manifesta in modi diversi: parlando troppo o ad alta voce, in ufficio e al telefono, ponendo domande inappropriate, essendo troppo franchi, rivolgendosi a qualcuno ad alta voce dall'altro lato dell'ufficio.

Essi possono anche implementare strategie individuali di diversificazione, quali la preparazione frequente di tazze di caffè. L'Internet è una facile distrazione: alcuni miei clienti hanno “perso il concetto” del tempo al lavoro perché erano completamente assorbiti dal cyberspazio a discapito delle proprie mansioni.

Inoltre, essi possono talvolta restare fino a tardi o adottare schemi di lavoro insoliti. Se questo comportamento disturba il resto del personale, sarà importante tenere conto del tempo, e il manager dovrà comprendere la condizione e ottenere il supporto dei propri superiori nell'affrontare questa situazione.

La gestione di queste difficoltà è spesso ardua, tuttavia un rapporto diretto e aperto tra il dipendente e il manager promuove l'autogestione. Un obiettivo fondamentale del mio lavoro è aiutare i clienti a comprendere il loro funzionamento, profilo e punti grilletto.

La terapia farmacologica rientra talvolta nel profilo e ho compreso che per alcuni clienti i medicinali appropriati offrono un'opportunità per sviluppare la capacità di autogestione.

Il manager è il primo a dover implementare la legge sulle pari opportunità (Equality Act, che dal 1° ottobre 2010 ha sostituito gran parte della DDA).⁵ Per garantire che il dipendente con ADHD abbia suc-

Riquadro 1. Il caso di Emily

Emily* si è rivolta a me perché l'azienda in cui lavorava era in procinto di licenziarla. Il datore di lavoro riteneva che il suo comportamento avesse abusato della pazienza del manager e dei colleghi, poiché ella importunava, parlava a voce molto alta, disturbava gli altri e preparava continuamente tazze di caffè. Emily completava i propri incarichi, distraendo però i colleghi intorno a sé. Nei giorni buoni, il suo lavoro era eccellente rispetto a quello degli altri, ma in quantità minore e inconsistente.

Ho seguito Emily per sei mesi per aiutarla a comprendere l'effetto del suo comportamento sugli altri e a gestire il tempo disponibile in modo più efficace. Alla fine, il datore di lavoro ha deciso di non licenziarla. Quando Emily ha cambiato lavoro all'interno della stessa azienda, sono stata ricontattata per aiutarla a sistemarsi nel nuovo impiego. Nei cinque anni del mio rapporto con Emily, è stata promossa tre volte e si è avvalsa delle strategie apprese, tuttavia spesso ricevo telefonate in cui mi viene chiesto di incoraggiarla o darle altri consigli.

Emily è una donna particolarmente efficiente con un ruolo di alta responsabilità. Sebbene abbia avuto un'istruzione erratica e non abbia completato la laurea universitaria, ha trovato una nicchia dove è apprezzata per le sue capacità. Emily sarà sempre affetta da sindrome da deficit di attenzione e iperattività, ma invece di subirne gli aspetti negativi, ha imparato a utilizzarne la forza creativa ■

* Il nome e il lavoro di Emily sono fittizi per tutelarne la privacy

Riquadro 2. Il caso di Martin

Martin* ha avuto un'istruzione erratica e ha trascorso del tempo in detenzione. Aveva lavorato generalmente come personale non qualificato, per breve tempo. In carcere ha conseguito un livello medio di istruzione, ma l'assenza di qualifiche ha limitato le opportunità di lavoro. Infine, è stato assunto da un'azienda di pulizie per uffici. La proprietaria dell'organizzazione si aspettava molto dal personale e mi ha chiesto di aiutare quando era in procinto di licenziare Martin, ma si sentiva in colpa, poiché riteneva che “in lui si celava un ragazzo molto in gamba”.

I problemi principali di Martin erano legati alla puntualità, alle omissioni delle mansioni, al mancato completamento dei moduli di orario e a rapporti inadeguati con i colleghi. Il mio approccio, come con altri clienti, è stato l'incoraggiamento a fermarsi, pensare e valutare prima di agire.

La gestione dell'impulsività, attraverso l'apprendimento di abitudini e liste di controllo, ha consentito a Martin di progredire. La datrice di lavoro è stata di supporto e si è fidata abbastanza per offrire a Martin una chance. Grazie all'impegno di Martin e alla fiducia della sua datrice di lavoro, quest'ultima gli ha affidato un furgoncino. Oggi egli dirige il proprio team di addetti alle pulizie. Quando andrà in pensione, la datrice di lavoro prevede che con il suo aiuto Martin potrà gestire la società che egli ha contribuito ad ampliare ■

* Il nome e il lavoro di Martin sono fittizi per tutelarne la privacy

cesso nel proprio lavoro e che l'azienda raggiunga buoni risultati, i manager devono comprendere l'ADHD e il profilo individuale degli affetti da ADHD. Il miglior modo è la discussione e l'identificazione dei metodi preferenziali di lavoro.

La definizione delle priorità e l'organizzazione sono fondamentali e non può essere sottolineata mai abbastanza l'importanza del sostegno al dipendente in tali aree. Le affermazioni e le istruzioni verbali devono essere coadiuvate da e-mail e le questioni risolte al loro insorgere. Il feedback regolare, sia esso un criticismo costruttivo o un elogio pertinente (o entrambi), è decisivo.

Sostegno negli avvenimenti e nelle crisi della vita

Alcuni avvenimenti e crisi importanti della vita (ad esempio, trasloco, divorzio, la nascita di un figlio, l'insorgenza di problemi con figli o denaro) possono influenzare i soggetti con ADHD più degli altri. Anche i piccoli cambiamenti della vita quotidiana possono turbare o sbilanciare queste persone. È importante che il datore di lavoro e il manager comprendano che la vita quotidiana può essere particolarmente difficile per i dipendenti con ADHD. È necessario disporre di una struttura nell'azienda che li aiuti a superare i contrattempi o le crisi più gravi.

Un'azienda piccola può avvalersi del sostegno di un "compagno" o di agenzie esterne, mentre nelle società più grandi, il dipartimento per il benessere o la salute sul lavoro può fornire il dovuto supporto. È importante che il manager disponga di assistenza senza dover andare oltre la propria area di specializzazione. Una gestione flessibile può essere utile, ad esempio la concessione di tempo libero per la risoluzione di questioni immediate. Il punto chiave è offrire una struttura interna in cui esista una gestione flessibile.

La discussione e l'accordo sul metodo di gestione delle crisi sono essenziali, poiché gli avvenimenti della vita influenzano spesso il lavoro, ma il datore non dovrà sentirsi obbligato ad andare oltre le proprie responsabilità, anzi dovrà indirizzare il dipendente verso altre organizzazioni, ad esempio il Citizen Advice Bureau (ufficio di consulenza legale ai cittadini), che può essere particolarmente utile nella gestione legale o nelle situazioni finanziarie.

Conclusioni

Il gruppo dei miei clienti è svariato: a volte lavoro con un manager ambizioso, altre con un assistente amministrativo. Il fattore che li accomuna è l'ADHD. Le questioni importanti di molti ambiziosi dirigenti con ADHD sono non sapere quando smettere di girare a vuoto e non perdersi nei dettagli. I guizzi di genialità che aiuterebbero loro e la loro azienda si perdono nella confusione. Tuttavia, il metodo è lo stesso, a prescindere dal cliente. Fermarsi, pensare e analizzare prima di agire è il modo migliore di lavoro,

indipendentemente dalla mansione. Questa struttura basilare implementata e accettata in una giornata buona, può divenire il quadro di sostegno dei soggetti con ADHD in una giornata cattiva.

Il mio interesse è il posto di lavoro, la routine quotidiana, la struttura e il senso di appartenenza che offre la stabilità e l'opportunità di una via verso il successo professionale ai soggetti con ADHD. Io non offro consulenza o terapia, è un compito che lascio ai professionisti. La mia regola è incoraggiare il successo in un campo, nella convinzione che ciò possa provocare un effetto domino positivo sulla vita degli individui in generale. Per chiarire questo concetto, due esempi del mio operato sono descritti nei riquadri 1 e 2.

Il Dalai Lama afferma: "Le affezioni mentali non svaniscono da sole, non si dissolvono nel tempo, ma scompaiono solo in seguito a uno sforzo cosciente per indebolirle, diminuirne l'influenza ed infine liberarsene del tutto".⁶ Mi auguro di evocare il Dalai Lama nella mia comprensione del vortice che è l'ADHD e nella mia consapevolezza che la sua gestione comporti indebolire l'impatto dell'umore e dei comportamenti per liberare la forza personale ■

Fermarsi, pensare e analizzare prima di agire è il metodo ideale per lavorare

Bibliografia

1. www.direct.gov.uk/en/DisabledPeople/Employmentsupport/LookingForWork/DG_4000314 (last accessed 03/12/10)
2. Disability Discrimination Act. Guidance on matters to be taken into account in determining questions relating to the definition of disability. www.equalityhumanrights.com/uploaded_files/guidance_on_matters_to_be_taken_into_account_in_determining_questions_relating_to_the_definition_of_disability.pdf (last accessed 10/01/11)
3. Barkley RA. *Taking charge of ADHD: the complete, authoritative guide for parents*. New York/London: The Guilford Press, 2005: 90.
4. www.efd.org.uk/employment/reasonable-adjustments (last accessed 06/12/10)
5. www.equalities.gov.uk/equality_act_2010.aspx (last accessed 06/12/10)
6. Dalai Lama XIV. *An Open Heart: Practising Compassion in Everyday Life*. London: Hodder & Stoughton, 2001.

Punti centrali

- **Alcuni tratti associati all'ADHD possono essere molto problematici sul posto di lavoro.**
- **Quando un soggetto con ADHD inizia un nuovo lavoro è consigliabile che egli comunichi al datore i propri punti di forza e debolezza.**
- **I dipendenti con ADHD hanno bisogno di un'infrastruttura accessibile che consenta loro di integrare le routine e concentrarsi sulle mansioni, ed offra loro opportunità di creatività per rimanere coinvolti.**
- **I manager devono offrire ai dipendenti con ADHD un supporto adeguato e strumenti idonei che consentano loro di autogestirsi e realizzare il proprio potenziale.**