

Párbeszéd a neurodiverzitásról

Szerkesztette:
Hornyák Mariann



Párbeszéd a neurodiverzitásról

Rejtett tehetségek a vállalkozásban

Cím: Párbeszéd a neurodiverzitásról: Rejtett tehetségek a vállalkozásban

Kiadás éve: 2026

Kiadó: Magyar Gazdaságfejlesztési Ügynökség Közhasznú Nonprofit Kft.

Szerkesztette: Hornyák Mariann

ISBN: 978-615-02-7988-6

Nyomdai kivitelezés:

Vareg Nyomda

1047 Budapest, Gárdi Jenő utca 37-39

Készült az Európai Unió finanszírozásával

Interreg
CENTRAL EUROPE



Co-funded by
the European Union

TASK4ISI



Magyar
Gazdaságfejlesztési
Ügynökség



HAJDÚ-BIHAR VÁRMEGYEI
KERESKEDELMI ÉS
IPARKAMARA

Tartalomjegyzék

Magyar Gazdaságfejlesztési Ügynökség (MGFÜ) Kiadói köszöntője.....	6
Hajdú-Bihar Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara (HBKIK) Köszöntője	10
Az Európai Bizottság Magyarországi Képviselésének nyitó köszöntője.....	14
A tananyagtól a konferenciáig: szakmai háttér	17
I. fejezet: A rendszer vakfoltjai.....	19
Vállalkozói működés, intézményi logika és a hozzáférhetőség új jelentése	19
III. Fejezet: Nemzetközi tükör: nem jótékonysági téma, hanem vállalkozásfejlesztési kérdés.....	39
Fogalmi bizonytalanság, vállalkozásfejlesztés és a rejtett tehetségek láthatósága	39
IV. fejezet: Rövidtávfutók és barlangászok.....	49
Az idegrendszeri sokféleség mint vállalkozói erőforrás és működési kihívás – azaz a pszichiáter gondolatai teljesítményről, tanulásról és vállalkozói működésről.....	49
V. fejezet: A pszichés biztonság nem egyéni luxus	57

Mentális egészség, önszabályozás és a túlterhelő környezet ára	57
Kapacitás, megvalósítás és vállalkozói működés	70
VII. fejezet: A vezetői eszköztár része	78
Nuroinklúzió és nagyvállalati szervezeti kultúra.....	78
VIII. fejezet: Nem alkalmazkodni kell az átlaghoz, hanem rendszert kell tervezni.....	86
A neuroinkluzív működés vezetői felelősség és egyben versenyelőny	86
Zárszó: Az ember a teljesítmény mögött.....	98

Magyar Gazdaságfejlesztési Ügynökség (MGFÜ)

Kiadói Köszöntője

A gazdaság fejlődését mindig azok a közösségek tudták tartósan megalapozni, amelyek felismerték: az emberek sokfélesége nem akadály, hanem erőforrás. A különböző gondolkodásmódok, eltérő tapasztalatok és egyéni képességek együtt teremtik meg azt az innovációs potenciált, amelyre egy versenyképes nemzetgazdaság épülhet.

A mindennapokban természetesnek vesszük, hogy minden ember más. Mások az erősségeink, mások a kihívásaink, másképpen tanulunk, dolgozunk, kommunikálunk és oldunk meg problémákat. Ez a sokszínűség életünk természetes része, amelyet nem kezelhetünk kivételként vagy rendellenességként. A neurodiverzitás is ennek a természetes emberi változatosságnak a része.

A neurodivergens emberek – legyen szó ADHD-val, autizmussal vagy más neurokognitív sajátossággal élő személyekről – nem elsősorban korlátaik, hanem sajátos erősségeik révén jelentenek értéket a gazdaság számára. Kiemelkedő kreativitásuk, rendszerszemléletük, problémamegoldó képességük, kitartásuk vagy éppen rendkívüli fókuszuk olyan adottságok, amelyek számos vállalkozás és innováció sikerének alapját képezhetik.

Éppen ezért a neurodiverzitás kérdésére nem csupán társadalmi befogadási vagy esélyegyenlőségi szemszögből kell tekintenünk. Legalább ennyire fontos gazdaságfejlesztési és versenyképességi

kérdésről beszélünk. Egy olyan korszakban, amikor Európa és Magyarország is egyre élesebb versenyben áll a tudásért, a kreativitásért és az innovációért, nem engedhetjük meg magunknak, hogy a társadalom jelentős részének képességei kihasználatlanul maradjanak.

A felmérések szerint a lakosság mintegy 15–20 százaléka tekinthető neurodivergensnek. Még figyelemreméltóbb azonban, hogy a kutatások szerint a Z generáció körében ez az arány már megközelítheti az 50 százalékot, és az Alfa generáció esetében ma még nem is látjuk pontosan, hogyan alakulnak ezek a tendenciák. Ez azt jelenti, hogy a neurodiverzitás nem egy szűk társadalmi csoport ügye. Sokkal inkább egy olyan jelenség, amely egyre inkább meghatározza a munkaerőpiacot, a vállalkozói ökoszisztémát és a jövő gazdaságát.

Ez új gondolkodásmódot kíván mindannyiunktól. A vállalkozásfejlesztésnek, a foglalkoztatáspolitikának, az oktatásnak és az innovációs ökoszisztémának egyaránt alkalmazkodnia kell ahhoz, hogy a tehetség sokféleképpen jelenik meg. A jövő sikeres vállalkozói nem feltétlenül azok lesznek, akik a hagyományos minták szerint működnek, hanem azok is, akik másként gondolkodnak, másként látnak összefüggéseket, és új megoldásokat képesek létrehozni.

A vállalkozás különösen fontos lehetőség lehet a neurodivergens emberek számára. Lehetőséget ad arra, hogy saját erősségeikre építsenek, saját munkakörnyezetüket alakítsák ki, és olyan szervezeti kultúrát hozzanak létre, amelyben képességeik kibontakozhatnak. Ugyanakkor azt is látjuk, hogy a vállalkozóvá válás és a vállalkozás működtetése során számos olyan akadály

jelenik meg – az adminisztratív terhektől kezdve a finanszírozási és mentorálási lehetőségekig –, amelyek célzott szakpolitikai beavatkozásokkal jelentősen csökkenthetők.

Éppen ezért volt különösen fontos mérföldkö a 2026 márciusában Debrecenben megrendezett „Rejtett tehetségek a szervezetben” konferencia, amelyet a Magyar Gazdaságfejlesztési Ügynökség és a Hajdú-Bihar Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara közösen szervezett meg. A konferencia bebizonyította, hogy a téma iránt jelentős szakmai érdeklődés mutatkozik, és hogy a vállalkozásfejlesztés, a tudomány, a civil szféra, az oktatás és az érintett közösségek között valódi együttműködés alakítható ki.

Ez a kiadvány ennek a közös gondolkodásnak az egyik első kézzelfogható eredménye. Célja nem csupán az ismeretek rendszerezése vagy a jó gyakorlatok bemutatása, hanem az is, hogy hozzájáruljon egy új szemlélet kialakulásához. Olyan szemlélethez, amely a neurodiverzitásban nem problémát, hanem lehetőséget lát; amely felismeri, hogy a gazdasági növekedés és az innováció egyik kulcsa éppen az emberi sokféleségben rejlik.

A konferencián megkezdett közös munkát ugyanakkor nem tekinthetjük lezártnak. Ellenkezőleg: most kezdődik igazán. A következő időszak feladata, hogy a szakmai párbeszédet konkrét intézkedések, programok és együttműködések kövessék. Szükség van kutatásokra, pilotprogramokra, vállalkozásfejlesztési szolgáltatásokra, mentorálási rendszerekre és olyan ökoszisztémára, amely képes felismerni és kibontakoztatni a neurodivergens emberekben rejlő gazdasági potenciált.

A Magyar Gazdaságfejlesztési Ügynökség elkötelezett amellett, hogy aktív szerepet vállaljon ebben a folyamatban.

Meggyőződésünk, hogy a vállalkozásfejlesztés akkor lehet valóban sikeres, ha minden tehetséges ember számára lehetőséget biztosít a kibontakozásra, függetlenül attól, hogy gondolkodása mennyiben tér el a megszokottól. Támogatni kívánjuk azokat a kezdeményezéseket, amelyek elősegítik a neurodivergens vállalkozók megjelenését, fejlődését és hosszú távú sikerét, mert hisszük, hogy ez nem csupán társadalmi felelősség, hanem Magyarország jövőbeli versenyképességének egyik fontos feltétele is.

Bízom benne, hogy e kiadvány hozzájárul ahhoz, hogy a neurodiverzitásról folytatott párbeszéd új szintre lépjen, és közösen olyan vállalkozói környezetet alakítsunk ki, amelyben a különbözőség nem akadály, hanem a fejlődés egyik legfontosabb hajtóereje.

Dr. Balla Gergely
vállalkozásfejlesztési igazgató
Magyar Gazdaságfejlesztési Ügynökség

Hajdú-Bihar Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara (HBKIK) Köszöntője

Egy gazdaság erejét nem csupán a beruházások nagysága, a vállalkozások száma, az exportteljesítmény, vagy a növekedési mutatók jelzik. Legalább ennyire meghatározza az is, hogy képesek vagyunk-e felismerni, megtartani és kibontakoztatni a bennünk rejlő emberi tudást és tehetséget.

Ez a kötet egy olyan kérdésre irányítja rá a figyelmet, amely egyszerre emberi, társadalmi és gazdaságfejlesztési jelentőségű: vajon minden értékes tudást, képességet és vállalkozói potenciált észreveszünk-e? És vajon rendszereink valóban lehetőséget teremtenek-e arra, hogy a különböző módon gondolkodó, tanuló, kommunikáló és működő emberek képességei gazdasági és közösségi értéké váljanak?

A neurodiverzitásról való gondolkodás ebből a szempontból jóval túlmutat egy meghatározott társadalmi csoport támogatásán. Arra ösztönöz bennünket, hogy pontosabban értsük meg az embert a teljesítmény mögött. Mert minden vállalkozás mögött emberek állnak. Emberek ötletekkel, tudással, ambícióval, különböző erősségekkel és különböző működési sajátosságokkal. Van, aki gyorsan ismeri fel az új lehetőségeket, más rendkívüli mélységben képes egy problémát elemezni. Van, aki szokatlan összefüggéseket vesz észre, más a részletekben találja meg azt, ami mellett mindenki más elhalad. És vannak olyan tehetségek is, akik éppen azért maradnak hosszú időn keresztül rejtve, mert a környezet nem arra van felkészülve, ahogyan az adott ember működik.

Gazdaságfejlesztési szempontból ma már nem engedhetjük meg magunknak, hogy ezeket a tehetségeket elveszítsük.

A versenyképesség egyik legfontosabb forrása az emberi tudás, a kreativitás, az alkalmazkodóképesség és az innováció. Egy olyan gazdasági környezetben, ahol a vállalkozásoknak folyamatosan új megoldásokat kell találniuk, különösen értékesé válhatnak azok az emberek, akik képesek másként látni egy problémát, megkérdőjelezni a megszokott válaszokat, mélyebbre ásni egy kérdésben, vagy új kapcsolatokat teremteni korábban egymástól távolinak gondolt területek között.

A sokféleség ezért nem pusztán társadalmi érték. Megfelelő környezetben gazdasági erőforrás is.

Ehhez azonban a tehetség felismerése önmagában nem elegendő. Olyan vállalkozásfejlesztési és intézményi környezetre van szükség, amely nem kizárólag azt kérdezi az embertől, hogy mit tud, hanem azt is: milyen feltételek között tudja a tudását a legjobban használni.

Ez fontos szemléletváltás. A kötet egyik legértékesebb üzenete számomra éppen az, hogy a teljesítmény nem választható el azoktól a körülményektől, amelyek között megszületik. A jó ötlet, a szakmai tudás és a vállalkozói szándék mellett számít a figyelem, a terhelhetőség, a munkaritmus, a kommunikáció, a környezet, a kapcsolati háló és az is, hogy az ember kap-e megfelelő támogatást ahhoz, hogy a tudását valódi cselekvéssé alakítsa.

Ebben az értelemben az emberközpontú vállalkozásfejlesztés nem engedmény, és nem is valamiféle „puha” kiegészítése a gazdaságpolitikának. Hatékonysági és versenyképességi kérdés.

Ha egy vállalkozó azért nem tudja kibontakoztatni a képességeit, mert a fejlesztési rendszer, a képzés, a kommunikáció, vagy az intézményi működés nem illeszkedik hozzá, akkor nemcsak egy ember veszít lehetőséget. Veszít a vállalkozás, veszít a helyi gazdaság, és végső soron veszít az egész közösség is. Éppen ezért különösen értékesnek tartom azt a szakmai munkát és együttműködést, amelyből ez a kötet megszületett.

A Magyar Gazdaságfejlesztési Ügynökség, a Hajdú-Bihar Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara, a szakértők, vállalkozásfejlesztők és érintettek közös gondolkodása azt mutatja, hogy új megközelítések akkor tudnak valódi változást elindítani, ha az intézményi tudás találkozik a szakmai tapasztalattal és az érintettek megélt valóságával.

Külön elismerést érdemel, hogy a kezdeményezés nem állt meg az elméleti párbeszédnél. A tananyagfejlesztés, a workshop-ok, a pilot-jellegű megoldások és a Debrecenben megrendezett szakmai konferencia mind azt a szemléletet képviselik, hogy egy új területen nem feltétlenül kész válaszokra van szükségünk.

Sokszor arra van szükség, hogy legyen bátorságunk kérdezni, kipróbálni, tanulni és a tapasztalatok alapján továbbfejleszteni a rendszereinket.

Ez a hozzáállás önmagában is a gazdaságfejlesztés egyik lényeges eleme: az innováció nemcsak új technológiákban, hanem új szemléletben és új működési modellekben is megszülethet.

Különösen fontosnak tartom azt is, hogy mindez Debrecenből és Hajdú-Bihar vármegyéből indulva kapott szakmai nyilvánosságot.

Ha egy jó gyakorlat mögött együttműködés, intézményi nyitottság és átadható tudás áll, abból más térségek és más vállalkozói közösségek is tanulhatnak.

A kötet lapjain megszólaló szakemberek és érintettek ugyan különböző oldalról közelítenek a kérdéshez, mégis egy közös felismerés rajzolódik ki gondolataikból: nem az a cél, hogy minden ember ugyanúgy működjön, hanem hogy olyan gazdasági és társadalmi környezetet teremtsünk, amelyben a különböző működésmódokból érték születhet. Ehhez tudás kell. Nyitottság kell. Együttműködés kell. És mindenekelőtt kíváncsiság a másik ember iránt.

A gazdaságfejlesztés végső soron nem pusztán vállalkozások, programok és mutatók fejlesztése. Emberek képességeinek kibontakoztatása is. Ha pedig képesek vagyunk olyan rendszereket létrehozni, amelyekben több ember tudja használni a tudását, megmutatni a tehetségét, vállalkozást építeni, együttműködni és értéket teremteni, akkor nemcsak befogadóbb közösséget építünk. Erősebb, innovatívabb és ellenállóbb gazdaságot is.

Ezért tartom fontosnak ezt a kötetet, és ezért ajánlom jó szívvel mindazoknak, akik vállalkozóként, vezetőként, szakemberként, vagy döntéshozóként hisznek abban, hogy a jövő gazdaságának egyik legfontosabb erőforrása az emberi sokféleségben rejlő, sokszor még felfedezésre váró tehetség.

Dr. Skultéti Éva

a Hajdú-Bihar Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara főtitkára

Az Európai Bizottság Magyarországi Képviselőtének nyitó köszöntője

A konferencia középpontjában a neurodivergens emberek vállalkozói útjai, valamint az a közös gondolkodás állt, amely az emberi sokféleség erejének felismerésére irányul. A téma nemcsak szakpolitikai kérdéseket érint, hanem arra is rámutat, hogy az eltérő idegrendszeri működéshez kapcsolódó tapasztalatok, képességek és szükségletek a társadalom és a gazdaság egészének szempontjából is jelentőséggel bírnak.

Bár nem vagyok a téma szakértője, szeretném röviden bemutatni, hogyan segíti a neurodivergens emberek sikeres integrációját az Európai Bizottság. Célunk, hogy minden polgártársunk sikeresen boldogulhasson életének minden területén.

Az Európai Unió megközelítése jogokon alapul, nem kedvezményeken. A 2021–2030-ra vonatkozó uniós stratégia az inkluzivitásra épít, és világosan jelzi, hogy a neurodivergens emberek számára egyenlő hozzáférést kell biztosítani az oktatáshoz, a munkához, az egészségügyhöz és a társadalom minden szegmenséhez. A hozzáférés megteremtésében számos eszköznek van szerepe, a digitális megoldásoktól a befogadó osztálytermekig. Ezek a lehetőségek nem pusztán az akadályok lebontását szolgálják, hanem az emberi potenciál felszabadítását is.

Ez nem csupán igazságossági kérdés, hanem az emberi potenciál felszabadítása.

Az eltérő idegrendszeri fejlődésű emberek újfajta gondolkodást, kreativitást, innovációt és problémamegoldási módokat hozhatnak. Ezekre a különbségekre nem hiányként, hanem értékként kell tekinteni. A neurodivergens emberek munkaerőpiaci részvétele ugyanakkor jelenleg elmarad az átlagtól, ezért kiemelt jelentőségű, hogy a foglalkoztatásuk növelése európai szinten is hangsúlyt kapjon.

Az Európai Unió az Európai Szociális Alap Plusz keretén belül támogatást nyújt ahhoz, hogy a vállalatok befogadóbb munkahelyeket alakíthassanak ki. Ilyen megoldás lehet például a csendes helyiségek biztosítása vagy a rugalmas munkaidő bevezetése. Ezek az alkalmazkodási formák nemcsak az érintett munkavállalók jóllétét segíthetik, hanem a szervezetek működésére is kedvező hatással lehetnek.

Sikertörténetek bizonyítják, hogy a neurodivergens munkaerő foglalkoztatása nem jótékonyság, hanem okos üzleti döntés.

Az oktatás területén szintén fontos lépések történnek. Az Európai Oktatási Tér célja, hogy minden diák megfelelő támogatást kapjon, és hogy a tanárok felismerjék, értsék és támogassák a neurodivergens tanulókat. A befogadó oktatás ebben az értelemben nemcsak pedagógiai, hanem társadalmi és gazdasági kérdés is, hiszen a későbbi munkaerőpiaci részvétel egyik alapfeltétele.

A technológia ugyancsak kulcsszerepet játszik a hozzáférhetőség erősítésében. Az Európai Bizottság Horizon Europe programja olyan projekteket támogat, amelyek megkönnyíthetik az eltérő idegrendszeri fejlődésű emberek mindennapjait, többek között

mesterséges intelligencia alapú eszközök vagy VR-platformok segítségével.

A szabályozási és technológiai eszközök mellett ugyanakkor a kulturális környezet változása is elengedhetetlen.

Nemcsak a szabályozás fontos, hanem a kulturális környezet változása is.

Az Európai Bizottság ezért tájékoztató kampányokat is támogat annak érdekében, hogy felhívja a figyelmet a neurodiverzitás fontosságára, és elősegítse a társadalmi elfogadást. Bár az elmúlt években jelentős lépések történtek, az előttünk álló út még hosszú.

A konferencia egyik legfontosabb kérdése ezért az volt, hogyan építhetünk olyan környezetet, amely valóban igazodik a neurodivergens emberek igényeihez. Hogyan léphetünk tovább a pusztá túrásról a valódi integráció felé? És hogyan biztosíthatjuk, hogy senki ne maradjon le a digitális átállás során?

Ez a konferencia egy fontos lépés ezen az úton.

Zupkó Gábor

az Európai Bizottság

Magyarországi Képviselőtének vezetője

A tananyagtól a konferenciáig: szakmai háttér

A kötet alapját egy tananyagfejlesztési és workshopfolyamat adja, amely neurodivergens vállalkozók, vállalkozni vágyók és szervezetvezetők bevonásával jött létre. A munka célja az volt, hogy a vállalkozásfejlesztési ismeretek átadásán túl megértsük: milyen feltételek mellett tud egy eltérő idegrendszeri működésű ember fenntarthatóan vállalkozni. A folyamat egyik legfontosabb tapasztalata az volt, hogy sok vállalkozói elakadás nem tudáshiányból fakad. A résztvevők gyakran pontosan értették, mit kellene tenniük, mégsem volt könnyű ezt a mindennapi működés szintjén megvalósítani. Neurodivergens működés esetén a vállalkozásfejlesztés klasszikus témái — üzleti modell, marketing, értékesítés, pénzügyi tervezés vagy növekedés — nem választhatók el a figyelmi, döntési, szenzoros, energiamenedzsment- és önszabályozási kérdésektől.

Ebből a felismerésből nőtt ki a „Rejtett tehetség a szervezetben – a neuroinkluzív működés ereje” című konferencia, amely 2026. március 18-án valósult meg Debrecenben, a Hajdú-Bihar Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara székházában. A rendezvény a Magyar Gazdaságfejlesztési Ügynökség, a Hajdú-Bihar Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara és a szakmai együttműködő partnerek közös gondolkodási tere volt. Szenzorosbarát szakmai eseményként nemcsak beszélt a neuroinklúzióról, hanem a részvétel, a figyelem, a tanulás és a kapcsolódás környezeti feltételeit is komolyan vette.

A kötet a neurodiverzitás fogalmából indul ki, de nem kívánja az emberi működést két merev kategóriára bontani. A hangsúly nem a címkén, hanem a működésen van: az érzékelési, figyelmi, szabályozási, terhelhetőségi és környezeti illeszkedési mintázatokon. Ezért a kérdés nem csupán az, hogy valaki neurodivergens-e, hanem az, hogy milyen feltételek között tud tartósan jelen lenni, tanulni, dolgozni és vállalkozni. Ehhez érthető rendszerekre, idegrendszer-barát folyamatokra, biztonságosabb tanulási terekre, reális elvárásokra és olyan fejlesztési szemléletre van szükség, amely nemcsak teljesítményt vár, hanem működési feltételeket is teremt.

A kötet ehhez kínál szakmai, emberi és rendszerszintű nézőpontokat. Nem kész receptet ad, hanem irányt: a vállalkozásfejlesztés következő lépése az lehet, hogy a vállalkozót nem csupán gazdasági szereplőként, hanem teljes emberi működésében látja.

Szerkesztői megjegyzés az interjúkhoz

A kötetben szereplő interjúk hangfelvételek és átiratok alapján készültek. A beszélgetések szövegét az olvashatóság érdekében szerkesztettük: a beszélt nyelvi fordulatokat, ismétléseket és félbehagyott mondatokat javítottuk, a gondolati tartalom megőrzésével. A kiemelt idézetek és megszólalások az interjúalanyok számára jóváhagyásra visszaküldött szerkesztett szövegváltozatból származnak.

Hornyák Mariann

I. fejezet: A rendszer vakfoltjai

Vállalkozói működés, intézményi logika és a hozzáférhetőség új jelentése

*„A munkaerő értéke az elmúlt három évtizedben jelentősen megnőtt.
Ma már nem engedhetjük meg magunknak,
hogy a rejtett tehetségeket ne vegyünk észre.”
– Dr. Skultéti Éva, Főtitkár, HBKIK*

A kötet első interjúja rendszeroldalról közelít a neuroinkluzív vállalkozásfejlesztés kérdéséhez. Dr. Skultéti Éva, a Hajdú-Bihar Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara főtitkára nem egyéni fejlesztési helyzetből, nem klinikai vagy HR-szerepből, hanem a vállalkozói ökoszisztéma intézményi tapasztalatából beszél. Ez a nézőpont különösen fontos, mert a neuroinklúzió kérdését nem elszigetelt társadalmi ügyként, hanem gazdasági, munkaerőpiaci, hálózati és hozzáférhetőségi kérdésként helyezi el.

A vállalkozásfejlesztési rendszerek gyakran gazdasági problémaként kezelnek olyan elakadásokat, amelyek mögött emberi működési, kapacitásbeli, adminisztratív, idegrendszeri vagy élethelyzeti terhek is állnak. A vállalkozó, a munkavállaló vagy a tehetség nem önmagában „illeszkedik” vagy „nem illeszkedik” egy rendszerbe. Mindig egy adott környezetben, adott elvárások között, adott információhoz és támogatáshoz hozzáférve tud vagy nem tud működni.

Dr. Skultéti Éva szerint az elmúlt évtizedek egyik legfontosabb változása az, hogy a munkaerő értéke jelentősen megnőtt. A vállalkozások ma már nemcsak technológiáért, piacért vagy tőkéért versenyeznek, hanem minőségi munkaerőért is. Ahogy fogalmaz: „A munkaerő értéke az elmúlt három évtizedben jelentősen megnőtt, és a munkaerőért való harc jellemzi leginkább a vállalkozásokat.”

Ez a megfigyelés különösen erős Debrecen és a térség gazdasági átalakulása szempontjából. A nagyberuházások, a technológiai fejlesztések és a munkaerőpiaci verseny olyan helyzetet teremtenek, amelyben egyre kevésbé engedhető meg, hogy a rendszerek ne vegyenek észre bizonyos emberi erőforrásokat. A technikai feltételek sok esetben beszerezhetők, a beruházások megvalósíthatók, a fizikai infrastruktúra kialakítható. A kérdés az, hogy lesz-e elegendő, megfelelően támogatott, jó helyre illesztett emberi kapacitás mindehhez.

Éva ezt a munkaerőpiaci tétet a demográfiai változások felől is értelmezi. Azok a fiatalok, akik nem születtek meg tizenöt évvel ezelőtt, néhány év múlva nem fognak belépni a munkaerőpiacra. Ez egyszerű, de súlyos gazdasági realitás. Ha kevesebb ember érkezik a munkaerőpiacra, akkor különösen nagy jelentősége lesz annak, hogy a meglévő tehetségeket mennyire tudjuk felismerni, megtartani és megfelelő munkakörnyezetbe helyezni.

Ebből következik a fejezet egyik alaptétele: a rejtett tehetségek láthatóvá tétele nem pusztán társadalmi érzékenységi kérdés. Gazdasági kérdés is. Ha a munkaerőpiac szűkül, ha a vállalkozások minőségi munkaerőért versenyeznek, ha a fejlődő térségekben egyre több jól működő, alkalmazkodó és innovatív emberre van

szükség, akkor nem maradhatnak láthatatlanok azok, akik eltérő idegrendszeri működéssel, más kommunikációs stílussal, eltérő szenzoros terhelhetőséggel vagy nem tipikus munkaritmussal vannak jelen.

A probléma egyik gyökere Éva szerint az, hogy a vállalkozói és munkaerőpiaci rendszerek még nem rendelkeznek elég pontos tudással erről a működési sokféleségről. Ahogy fogalmaz: „A legnagyobb probléma az, hogy nem ismerik az emberek jól ezeket az embereket. Nem ismerik a neurodivergenciának a lényegét.”

Ez a mondat kijelöli az első vakfoltot: nem feltétlenül szándékos kirekesztésről van szó. Sokkal inkább arról, hogy a rendszerek nem mindig értik pontosan, milyen idegrendszeri és működési sajátosságokra kellene választ adniuk. Ha a neurodivergens működésről kevés a pontos tudás, akkor a munkáltatók, vállalkozók, intézmények és döntéshozók könnyen félreértelmezhetnek olyan helyzeteket, amelyek mögött valójában nem akarat-, motiváció- vagy képességhiány áll, hanem más típusú működés.

Éva ezt a fogalmi bizonytalanságot társadalmi és szabályozási szinten is fontosnak tartja. Interjújában úgy fogalmaz, hogy a neurodivergens emberek helyzete Magyarországon definíciós szinten sincs megfelelően rendezve. Szerinte a legfontosabb feladat az lenne, hogy „segítsük őket mind jogszabályi szinten, mind pedig a társadalmi elfogadottság szintjén”. Ez azért lényeges, mert a pontatlan fogalmi és társadalmi keretek gyakorlati következményekkel járnak: nem világos, milyen támogatás jár, milyen nyelven lehet beszélni a működésről, milyen eszközök

szükségesek, és ki felelős azért, hogy ezek a feltételek kialakuljanak.

Éva megfogalmazásában a neurodivergens emberek „nem fogyatékosok, nem betegek, hanem gyakorlatilag másként működik az idegrendszerük”. Ez a mondat fontos, de a kötet szemlélete szerint nem azt jelenti, hogy ne lennének valós nehézségek, akadályok vagy támogatási szükségletek. Inkább azt jelenti, hogy a kiindulópont nem lehet kizárólag hiány- vagy betegségalapú. A kérdés nem az, hogyan illeszkedik valaki egy előre adott normához, hanem az, milyen feltételek között tud részt venni, tanulni, dolgozni, vállalkozni és értéket teremteni. Amíg a neurodivergens működés pusztán általános címkeként jelenik meg, könnyen összemosódnak nagyon eltérő szükségletek: a szenzoros terhelhetőség, a figyelmi működés, az adminisztratív kapacitás, a kommunikációs igények, a társas helyzetekhez való viszony, a rugalmasság, a bizonytalanságtűrés vagy a regeneráció kérdései. Így a támogatás is esetlegessé válik. Lehet jó szándékú, de nem biztos, hogy valóban ahhoz a működési nehézséghez kapcsolódik, amely az adott embert vagy vállalkozót akadályozza.

Éva szerint a vállalkozások oldalán sem elsősorban „elakadások” vannak, hanem információhiány. Nem arról van szó, hogy a vállalkozások minden esetben elutasítók lennének. Sokszor egyszerűen nem jut eszükbe, hogy van a társadalomnak egy olyan szegmense, amely jól alkalmazható lenne, ha megvolnának hozzá a megfelelő technikai és módszertani feltételek.

Ez a gondolat a vállalkozásfejlesztés szempontjából alapvető. Ha egy vállalkozó vagy munkáltató nem tudja, hogy milyen működési különbségekkel találkozhat, milyen környezet segíthet, milyen

kommunikáció csökkenti a félreértéseket, vagy milyen munkaszervezési módok hozhatják felszínre az erősségeket, akkor nem tud jól dönteni. Információ nélkül a jó szándék sem elég. Az információhiányból pedig könnyen lesz kihagyott lehetőség, elmaradó alkalmazás, sikertelen együttműködés vagy rejtve maradó tehetség.

A fogalmi tisztázás tehát nem elméleti kérdés, hanem gyakorlati előfeltétel. Ettől függ, hogy a rendszer felismeri-e a rejtett tehetséget, és tud-e hozzá megfelelő környezetet, módszertant és támogatást rendelni. Ha nincs pontos nyelvünk az emberi működés különbségeire, akkor nincs pontos eszközünk sem azok támogatására.

A vállalkozásfejlesztésben ezért nem elég azt kérdezni, hogy valaki melyik kategóriába tartozik. Azt is érteni kell, milyen feltételek között tud jól dolgozni, tanulni, dönteni, kapcsolódni és hosszú távon teljesíteni. Ez a működésalapú szemlélet köti össze Éva rendszeroldali nézőpontját a kötet későbbi fejezeteivel: a pszichiáter, a vállalkozásfejlesztő, a nagyvállalati vezető és a programfejlesztő is más-más nyelven, de ugyanerre mutat rá.

Éva gondolatmenete túlmutat a munkaerőpiaci integráción: azt kérdezi, mit jelent valójában hozzáférhetővé tenni egy intézményt, egy vállalkozói teret, egy ügyintézési helyzetet vagy egy szakmai rendezvényt.

A fizikai akadálymentesítés mára sok intézményi környezetben természetesebb elvárássá vált. Gondolunk arra, hogy be lehet-e jutni kerekesszékkal, van-e lift, mozgássérült mosdó, vezetősáv, Braille-felirat vagy jól látható kitáblázottság. Éva azonban

pontosan rámutat arra, hogy ez az akadálymentesség-fogalom még mindig hiányos. Ahogy fogalmaz: „Az akadálymentesség valóban akadálymentes legyen.”

Ez a mondat a neuroinkluzív szemlélet egyik kulcsa. A hozzáférhetőség nem érhet véget ott, hogy valaki fizikailag be tud lépni egy épületbe. A kérdés az is, hogy bent tud-e maradni. Tud-e várakozni, figyelni, ügyet intézni, tanulni, kérdezni, dönteni, kapcsolódni. Tud-e jelen lenni úgy, hogy közben nem terheli túl a zaj, a fény, a tömeg, az információs káosz, a kiszámíthatatlanság vagy a folyamatos szociális készenlét.

Éva interjújában nagyon konkrét példákkal írja le ezt a vakfoltot. A középületekben ma már sokszor jelen vannak a fizikai akadálymentesítés elemei: fekete vezetősávok, Braille-feliratok, lift, mozgássérült mellékhelyiségek. Ugyanakkor „az nem előírás sehol sem, hogy legyen egy csendes szoba például”. Ez az egyszerű megállapítás jelentős szemléleti fordulatot hordoz. A csendes szoba itt nem kényelmi szolgáltatás, hanem hozzáférési feltétel lehet azok számára, akiknek az idegrendszere nem bírja tartósan a zajos, zsúfolt, kiszámíthatatlan környezetet.

A szenzoros akadálymentesség tehát nem extra. Nem dekoráció, nem wellness, nem különleges igény. Ugyanolyan alapvető részvételi feltétellé válhat, mint a fizikai akadálymentesítés. Ha valaki kerekesszékekkel nem jut be egy épületbe, azt ma már könnyebben értjük akadályként. Ha viszont valaki bejut, de a zaj, a fény, a tömeg, a várakozás és az információs túlterhelés miatt nem tudja végigvinni az ügyintézés, azt sokkal ritkábban nevezzük akadálynak. Pedig a működés szempontjából ugyanúgy kizáró hatása lehet.

Éva egyik példája az ügyintézési helyzet. Ha valaki egy kormányhivatalban vagy más közintézményben várakozik, ahol sokan vannak, zaj van, feszültség van, bizonytalanság van, és közben nem tudja pontosan, mikor kerül sorra, akkor ez önmagában is jelentős idegrendszeri terhelés. Ahogy a beszélgetésben megfogalmazódik: ha valaki eleve emelkedett feszültségi állapotban érkezik ügyet intézni, majd ebben a zajos térben kell várakoznia akár fél órát vagy hosszabban, az számára nem biztos, hogy komfortos, sőt akár ellehetetlenítheti a részvételt.

Egy szenzorosan hozzáférhető ügyintézési helyzetben ezért nem elég a fizikai bejutás. Szükség lehet olyan elvonulási pontra, ahol az ember rövid időre csökkentheti az ingereket, miközben továbbra is követni tudja, mikor kerül sorra. A beszélgetésben felmerül például az a megoldás, hogy a csendes térben is legyen sorszámkijelző, hogy az ügyfél ne essen ki a folyamatból. Ez apró technikai részletnek tűnik, valójában azonban pontosan megmutatja, mit jelent a működésalapú akadálymentesség: nem elég létrehozni egy „nyugodt helyet”, azt össze is kell kapcsolni a tényleges ügyintézési folyamattal.

A szenzoros hozzáférhetőség tehát folyamatkérdés is. Nem csak az számít, van-e egy szoba az épületben. Az is számít, megtalálható-e, érthető-e, hogyan lehet használni, biztonságos-e, nem stigmatizál-e, és valóban csökkenti-e az ingereket. Éva beszélgetésében éppen ezért jelenik meg a különbség a stimuláló, fejlesztő jellegű szenzoros tér és a valóban megnyugvást szolgáló csendes szoba között. Egy neuroinkluzív közegben nem az a cél, hogy még több ingerrel „fejlesszük” az idegrendszert, hanem hogy

adott helyzetben lehetővé tegyük a szabályozást, a megnyugvást és a részvétel folytatását.

Ez különösen fontos a vállalkozásfejlesztési és szakmai rendezvények világában is. Egy konferencia, tréning, workshop vagy tanácsadási alkalom akkor tekinthető valóban hozzáférhetőnek, ha nem csak a tartalma értékes, hanem a részvételi feltételei is figyelembe veszik az emberi működés különbségeit. Ilyen feltétel lehet az előre látható program, a jól strukturált információ, a csendes pihenőhely, az egyértelmű jelzésrendszer, a túlzsúfolt networkinghelyzetek mérséklése, a rugalmas részvételi lehetőség, vagy az, hogy a résztvevőnek ne kelljen magyarázkodnia, ha rövid időre ki kell lépnie a térből.

Éva gondolata itt kapcsolódik vissza a kötet egészének alapállításához: a részvétel nem pusztán szándék kérdése. Attól, hogy valaki szeretne ott lenni, még nem biztos, hogy a környezet lehetővé teszi számára a jelenlétet. A neuroinkluzív akadálymentesség ezért azt kérdezi: milyen feltételek mellett tud az ember ténylegesen hozzáférni a lehetőséghez? Mit kell megváltoztatni ahhoz, hogy ne csak meghívjuk, hanem valóban be is engedjük a rendszerbe?

Éva interjújában felmerül a nemzetközi jó gyakorlatok keresése is. Egyes repülőtereken már megjelentek olyan kezdeményezések, amelyek a láthatatlan fogyatékoságok vagy láthatatlan működési nehézségek jelzését és támogatását szolgálják, például a napraforgó programhoz kapcsolódó megoldások. A beszélgetésben különösen fontos példaként jelenik meg a valóban csendes szoba: egy olyan tér, ahol nincs fejlesztőeszköz, nincs plusz inger, csak zárható ajtó, kanapé és csend. Ez a kép azért erős, mert nagyon

egyszerű. A hozzáférhetőség néha nem bonyolult technológiai megoldást jelent, hanem annak pontos megértését, hogy mire van szüksége az idegrendszernek a túlterhelés csökkentéséhez.

A napraforgó program említése egy másik fontos irányt is megnyit: a láthatatlan működési szükségletek jelzésének kérdését. Sok neurodivergens ember vagy szenzorosan érzékeny személy nem akar nyilvánosan magyarázkodni, diagnózist megnevezni vagy személyes történetet megosztani ahhoz, hogy segítséget kapjon. Egy diszkrét jelzésrendszer, egy elfogadott nyakpánt, badge vagy intézményi protokoll csökkentheti a magyarázkodási kényszert. Ez különösen fontos olyan helyzetekben, ahol az ember idegrendszere már eleve terhelés alatt van.

A vállalkozói és munkahelyi terekben ennek ugyanilyen jelentősége lehet. Aki szenzorosan túlterhelődik egy open office-ban, egy gyár zajos részlegén, egy zsúfolt ügyféltérben vagy egy hosszú, strukturálatlan megbeszélésen, az nem feltétlenül kevésbé motivált vagy kevésbé alkalmas. Lehet, hogy a munkakörnyezet nem illeszkedik a feladathoz és az idegrendszeri működéshez. Éva ezt nagyon konkrétan fogalmazza meg: nem mindegy, milyen a munkakörnyezet, és van-e lehetőség arra, hogy neurodivergens-barát legyen.

A munkakörnyezet kérdése azért is lényeges, mert nem minden tevékenység és nem minden tér alkalmas ugyanarra a működésre. Egy zajos, feszített tempójú csapágyüzem, egy állandóan nyitott amerikai típusú iroda vagy egy folyamatos megszakításokkal terhelt munkakörnyezet más-más módon jelenthet akadályt. Éva példája szerint lehet, hogy valaki a monotonitást tűrné, de a zajt nem; lehet, hogy valaki adminisztratív munkában elakadna, de

kreatív területen kiemelkedően teljesítene. Ezért szerintem fontos lenne a cégspecifikus tanácsadás: fel kell mérni a helyet, a tevékenységet, az infrastrukturális feltételeket, az elvonulás lehetőségét, a csendes szoba kialakíthatóságát és azt, milyen elvárások finomíthatók.

Ez a gondolat az akadálymentességet közvetlenül összekapcsolja a munkaerőpiaci illesztéssel. Nem elegendő általánosan azt mondani, hogy egy munkahely befogadó. Azt kell vizsgálni, hogy az adott tér, feladat, ritmus, kommunikáció és vezetői működés milyen emberi működés számára hozzáférhető. A neuroinkluzív akadálymentesség így nem csupán építészeti kérdés, hanem munkaszervezési, vezetői és vállalkozásfejlesztési kérdés is.

Éva ezen a ponton tovább is lép: el tudná képzelni, hogy a jövőben középületek esetében az építési, kivitelezési engedélyezéskor is szempont legyen, hogy az adott épület neurodivergens-barát módon működjön. Ez nagyívű gondolat, de pontosan megmutatja, milyen irányba kellene tágítani az akadálymentesség fogalmát. Ahogyan ma már természetesebb, hogy egy épületbe be lehessen jutni kerekesszékekkel, úgy idővel alapvető kérdéssé válhatna az is, hogy az épületben legyen mód szenzoros szabályozásra, elvonulásra, egyértelmű tájékozódásra és kognitívan kevésbé terhelő ügyműködésre.

Ez a szemlélet nemcsak a középületekre, hanem a vállalkozói ökoszisztéma tereire is érvényes. Kamarák, inkubátorházak, vállalkozásfejlesztési központok, képzési helyszínek, konferenciatermek, ügyfélszolgálatok és munkahelyek mind olyan terek, ahol a hozzáférhetőség nem merülhet ki a fizikai belépésben. A valódi kérdés az, hogy az ember tud-e ott működni. Tud-e

figyelni, kérdezni, együttműködni, dönteni, tanulni és visszatérni. Ha nem, akkor az adott tér részben zárt marad számára, akkor is, ha az ajtaja formálisan nyitva van.

Az akadálymentesség új jelentése tehát a neuroinkluzív vállalkozásfejlesztés egyik legfontosabb eleme. A vállalkozói támogatás, a képzés, a tanácsadás és a munkaerőpiaci integráció csak akkor tud valóban működni, ha a fizikai, szenzoros, kognitív és kommunikációs hozzáférhetőséget együtt értelmezzük. Nem elég meghívni a neurodivergens vállalkozókat, munkavállalókat vagy érdeklődőket. Olyan környezetet kell teremteni, amelyben nem a túlélésre, maszkolásra vagy kompenzálásra megy el az energiájuk, hanem a tanulásra, kapcsolódásra és értékteremtésre.

A fogalmi tisztázás és az akadálymentesség újragondolása önmagában természetesen még nem hoz változást. Ahhoz, hogy a neuroinkluzívabb, működésalapú szemlélet eljusson a vállalkozásokhoz, olyan intézményi szereplőkre van szükség, amelyek valóban ismerik a gazdasági szereplők mindennapi működését, kapcsolati hálóját és elakadásait.

Dr. Skultéti Éva szerint ebben a kamaráknak különösen fontos szerepük lehet. Ahogy fogalmaz: „A kamarák ismerik legjobban a vállalkozói ökoszisztémát, és találkoznak gyakorlatilag valamilyen módon szinte minden vállalkozással.” Ez azért lényeges, mert a neuroinkluzív gondolkodás nem maradhat kizárólag szakmai műhelyek, civil szervezetek vagy érintetti közösségek belső ügye. Akkor tud valódi hatást gyakorolni, ha eléri azokat a vállalkozókat, munkáltatókat és döntéshozókat is, akik a mindennapi gazdasági működés feltételeit alakítják.

A kamara ebben a megközelítésben nem pusztán információközvetítő intézmény, hanem hálózati csomópont. Olyan szereplő, amely képes összekapcsolni vállalkozókat, szakértőket, civil kezdeményezéseket, oktatási szereplőket, fejlesztési programokat és döntéshozókat. Ez különösen fontos egy olyan területen, ahol sok a jó szándékú, de elszigetelten működő kezdeményezés.

Éva rámutat arra is, hogy ha a jó szándékú kezdeményezéseket nem tereljük valamilyen rendszerbe, akkor a hatásuk esetleges marad. Alapítványok, egyesületek, egyházi szereplők, szakemberek, családok és érintetti közösségek sokszor nagyon értékes munkát végeznek, de ha ezek a tudások nem kapcsolódnak össze, akkor nem alakul ki szélesebb körben is használható módszertan. A rendszerbe terelés itt nem bürokratizálást jelent, hanem láthatóvá tételt, összekapcsolást és skálázható tanulást.

A Hajdú-Bihar Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara szerepe ebből a szempontból pilotjellegű lehet. A debreceni konferencia nemcsak egy szakmai esemény volt, hanem egy lehetséges modell első nyilvános megmutatkozása is: hogyan tud egy kamarai térben, vállalkozásfejlesztési keretben, több szektort összekapcsolva megjeleníteni a neuroinkluzív gondolkodás.

Éva szerint a helyi kezdeményezések akkor válhatnak országos hatásúvá, ha van mögöttük olyan hálózat, amely képes továbbvinni őket. A kamarai rendszer éppen ezért lehet kulcsszereplő: jelen van a vármegyékben, kapcsolódik a vállalkozásokhoz, és képes lehet arra, hogy egy-egy jó gyakorlat ne maradjon helyi tapasztalat. „Ha Debrecenben meg tudjuk mutatni a jó példát, annak a kamarai

hálózaton keresztül nagyon gyorsan lehet szinergiája és multiplikáló hatása” – mondja.

Ez a gondolat azért fontos, mert a neuroinklúzió nem kizárólag egyéni érzékenység kérdése. Nem elegendő, ha néhány elkötelezett szakember vagy néhány érintett közösség dolgozik a témán. A változáshoz olyan kapcsolódási pontokra van szükség, ahol a tudás szervezett módon tud terjedni, ahol a vállalkozók kérdezhetnek, példákat láthatnak, és ahol a jó gyakorlatok nem elszigetelt tapasztalatokként, hanem fejleszthető módszertanként jelennek meg.

Éva egyértelműen lát reális lehetőséget arra, hogy az iparkamarák összefogásával rendszerszintű beavatkozás induljon el a vállalkozói platformokon. Ennek oka egyszerű: a kereskedelmi és iparkamarák valamennyi vármegyében és a fővárosban is jelen vannak. „Ekkora erőforrással kevés tervezet rendelkezik” – fogalmaz. Ez a mondat a kamarai hálózat valódi tétjét mutatja: nem egyetlen intézményről van szó, hanem olyan országos infrastruktúráról, amely alkalmas lehet tudás, szemlélet és jó gyakorlatok továbbvitelére.

Ennek egyik első lépése lehetne, hogy a kamarai hálózatban kialakuljanak azok a kisebb szakmai központok vagy „mikrosejtek”, amelyek vármegyei szinten képesek elindítani a közös gondolkodást. Éva megfogalmazásában már az is jelentős előrelépés lenne, ha minden kamarában lenne legalább egy olyan munkatárs, aki érzékeny a téma iránt, ismeri az alapfogalmakat, és képes kapcsolatot teremteni a vállalkozók, szakértők és érintetti szervezetek között.

A kamara szerepe tehát nem az, hogy minden kérdésre önálló választ adjon. Sokkal inkább az, hogy felismerje: hol van szükség kapcsolódásra, tudásra, módszertanra vagy érdekképviseletre. A vállalkozói ökoszisztéma nemcsak piacból, ügyfelekből, beszállítókból és finanszírozókból áll, hanem azokból a támogató hálózatokból is, amelyek segítenek időben információhoz jutni, partnereket találni, változásokra reagálni és hosszú távon talpon maradni.

Ez Éva rezilienciáról szóló gondolatában is megjelenik. Szerinte a vállalkozói reziliencia egyik legfontosabb feltétele az, hogy a vállalkozó időben információhoz jusson, és időben tudjon lépni. Ehhez pedig aktív, jól működő hálózat kell. Ahogy fogalmaz: „Információ pedig hálózat nélkül nincs. Tehát itt igazából azt gondolom, hogy akinek egy jól működő hálózata van, az tud igazán reziliens lenni.”

Ez a mondat a neuroinkluzív vállalkozásfejlesztés egyik kulcsa is lehet. Ha egy vállalkozó egyedül marad a működési nehézségeivel, akkor könnyen elakad. Ha azonban van körülötte olyan hálózat, amely érti a működését, időben ad információt, és megfelelő szakmai vagy intézményi kapcsolódásokat kínál, akkor nagyobb eséllyel tud fenntarthatóan működni. A reziliencia így nem pusztán egyéni lelki tulajdonság, hanem hálózati és információs kérdés is.

Éva pontosan kijelöli a rendszer vakfoltjait. A munkaerőpiacnak szüksége van rejtett tehetségekre, de nem mindig ismeri fel őket. A vállalkozásoknak szükségük van információra, de sokszor nincs hozzáférésük a megfelelő módszertani tudáshoz. A civil és szakmai kezdeményezések értékesek, de gyakran elszigeteltek. A fizikai

akadálymentesség nyelve már valamennyire jelen van, de a szenzoros és kognitív hozzáférhetőség még sokszor hiányzik.

A kamara ebben az értelemben nem külső szereplője, hanem egyik lehetséges hordozója a változásnak. Akkor tölti be igazán a szerepét, ha nemcsak azokat a vállalkozókat éri el, akik könnyen illeszkednek a meglévő rendszerekhez, hanem azokat is, akiknek más típusú működési feltételekre, kommunikációra, környezetre vagy támogatásra van szükségük.

Ahogy Éva fogalmaz: „A kamara akkor tudja jól betölteni a szerepét, ha minden vállalkozót ki tud szolgálni.”

Ha a vállalkozásfejlesztés valóban minden vállalkozót el akar érni, akkor nem elég gazdasági kategóriákban gondolkodnia. Értenie kell az embert a vállalkozás mögött: az információhoz való hozzáférését, a kapcsolati hálóját, a környezeti terhelését, a működési sajátosságait és azt, hogy milyen feltételek között tud valóban jelen lenni a gazdasági térben.

II. fejezet: A vállalkozásfejlesztés új paradigmája

Az emberi tényező mint a nemzeti versenyképesség erőforrása

„Az emberi tényező többé nem a versenyképességi stratégia lábjegyzete lesz, hanem annak egyik legerősebb erőforrása.”
- Dr. Balla Gergely, vállalkozásfejlesztési igazgató
Magyar Gazdaságfejlesztési Ügynökség

Az elmúlt években a vállalkozásfejlesztés fogalma jelentősen átalakult. Ma már nem pusztán finanszírozási konstrukciókat, képzéseket vagy tanácsadási szolgáltatásokat jelent, hanem egy olyan komplex ökoszisztéma tudatos építését, amely képes a vállalkozások létrejöttét, növekedését és hosszú távú alkalmazkodóképességét támogatni. Az OECD 2025-ben publikált Entrepreneurial Ecosystem Diagnostics jelentése már tíz egymással kölcsönhatásban álló ökoszisztéma-elemet – többek között az intézményi környezetet, a kultúrát, a hálózatokat, a tudást, a finanszírozást, a vezetést és a közvetítő szolgáltatásokat – tekinti a sikeres vállalkozásfejlesztés alapjának. A jelentés egyik legfontosabb megállapítása, hogy önmagában egyik elem sem elegendő: a vállalkozói teljesítményt az ökoszisztéma egészének minősége határozza meg.

A gyakorlatban ugyanakkor a vállalkozásfejlesztési rendszerek még mindig hajlamosak lineárisan gondolkodni. Gyakran abból

indulnak ki, hogy ha biztosítjuk a megfelelő finanszírozást, képzést vagy mentorálást, akkor a vállalkozás sikeres lesz. A vállalkozások valós működése azonban ennél jóval összetettebb. Több mint húsz év vállalkozásfejlesztési tapasztalata azt mutatja, hogy két, minden objektív mutató szerint azonos helyzetű vállalkozás teljesen eltérő pályát futhat be. A különbséget sokszor nem a tőke nagysága, nem a technológia vagy a piaci lehetőség, hanem az emberi tényezők jelentik. A vállalkozásfejlesztési rendszerek természetes módon jelenleg az elszámoltathatóságra optimalizálnak. Egységes jogosultsági feltételeket, előre rögzített tevékenységeket, határidőket és indikátorokat alkalmaznak. A vállalkozás ezzel szemben nem lineáris projekt: egyszerre piac, tulajdonosi élethelyzet, csapatdinamika, pénzügyi kényszer és identitás. A két logika közötti legnagyobb eltérés nem a célokban, hanem az időben, a bizonytalanság kezelésében és a változás természetében van.

A nemzetközi kutatások egyre világosabban rámutatnak arra, hogy a vállalkozói siker jelentős része olyan tényezőkön múlik, amelyeket nehéz vagy egyáltalán nem lehet hagyományos indikátorokkal mérni. Ide tartozik a reziliencia, a bizonytalanságtűrés, a motiváció, a tanulási képesség, az önismeret, a vezető személyisége, a bizalomra épülő kapcsolatrendszer vagy éppen a csapaton belüli pszichológiai biztonság. Az OECD ezért az intézményi feltételek mellett külön ökoszisztéma-elemként kezeli a vállalkozói kultúrát, a bizalmat, a hálózatokat és a vezetői képességeket is, mert ezek közvetlenül befolyásolják a vállalkozások teljesítményét.

Ez különösen fontos felismerés akkor, amikor a vállalkozásfejlesztésben egyre nagyobb hangsúlyt kapnak az

egyéni különbségek. A gazdaságpolitika sokáig homogén célesoportként tekintett a vállalkozókra, miközben a valóságban minden vállalkozó más motivációkkal, eltérő képességekkel és különböző működési mintázatokkal rendelkezik. A neurodivergens vállalkozók példája ezt különösen jól szemlélteti. A lakosság becslések szerint 15–20%-a neurodivergens, miközben egyes nemzetközi felmérések szerint a Z generációban a neurodivergens identitással vagy diagnózissal élők aránya ennél lényegesen magasabb lehet. Ez azt jelenti, hogy a jövő vállalkozói ökoszisztémájának meghatározó része olyan emberekből áll majd, akik másképpen tanulnak, másképpen dolgoznak és másképpen oldanak meg problémákat. A kérdés ezért már nem az, hogy szükséges-e alkalmazkodni ehhez a sokszínűséghez, hanem az, hogy milyen gyorsan tudjuk ezt megtenni.

A jelenlegi vállalkozásfejlesztési rendszerek egyik legnagyobb leegyszerűsítése éppen az, hogy a vállalkozásokat elsősorban gazdasági egységként kezelik, miközben azok valójában emberi rendszerek. Egy pályázat, egy támogatási konstrukció vagy egy mentorprogram önmagában nem teszi sikeressé a vállalkozást. Az csak akkor válik valódi fejlesztési eszközzé, ha figyelembe veszi a vállalkozó személyes működését, vezetői kompetenciáit, tanulási sajátosságait, kapcsolati hálóját és alkalmazkodóképességét is. Ez a szemlélet nemcsak a neurodivergens vállalkozók esetében fontos, hanem minden vállalkozás esetében.

A Global Entrepreneurship Monitor legfrissebb jelentése szerint világszerte rekordközeli szintet ért el a vállalkozásindítási aktivitás, ugyanakkor egyre nagyobb problémát jelent, hogy a létrejövő vállalkozások közül viszonylag kevés képes tartós növekedésre és stabil működésre. A jelentés ezt "survival gap"-ként

írja le, vagyis a vállalkozások túlélési és növekedési képessége ma már legalább akkora kihívás, mint maga a vállalkozásalapítás.

Éppen ezért a jövő vállalkozásfejlesztési ökoszisztémájának nem egyszerűen több szolgáltatást kell nyújtania, hanem intelligensebb szolgáltatásokat. Olyan rendszert kell kialakítanunk, amely adatvezérelt, ugyanakkor emberközpontú; amely képes felismerni a vállalkozók eltérő fejlődési útjait; amely a finanszírozás mellett mentorálást, pszichológiai támogatást, közösségi kapcsolódást, vezetőfejlesztést és személyre szabott fejlődési lehetőségeket is biztosít. Egy ilyen ökoszisztéma nem a vállalkozások helyett akar dönteni, hanem olyan környezetet teremt, amelyben a különböző képességekkel rendelkező emberek a saját erősségeikre építve válhatnak sikeres vállalkozóvá.

Meggyőződésem, hogy Magyarország versenyképessége a következő évtizedben egyre kevésbé azon múlik majd, hogy hány vállalkozást tudunk létrehozni, és egyre inkább azon, hogy milyen vállalkozói ökoszisztémát tudunk építeni. Olyat, amely felismeri az emberi sokféleség gazdasági értékét, képes a különböző vállalkozói életutak támogatására, és amelyben a vállalkozásfejlesztés nem adminisztratív szolgáltatás, hanem a nemzeti versenyképesség egyik legfontosabb stratégiai eszköze.

Az új paradigma nem a meglévő eszközök elvetését, hanem újrarendezését jelenti. Finanszírozásra, digitalizációra, innovációs és exportprogramokra továbbra is szükség van. A kérdés az, hogy ezeket önmagukban célként, vagy egy vállalkozói és szervezeti fejlődési pálya eszközeként kezeljük-e.

Az állam feladata nem az, hogy vállalkozó helyett vállalkozzon, hanem hogy csökkentse a képességépítés tranzakciós költségeit és korrigálja azokat a piaci kudarcokat, amelyek miatt a kisebb cégek alulberuháznak tudásba, menedzsmentbe és szervezeti fejlődésbe. Az OECD 2021-ben publikált *Incentives for SMEs to Invest in Skills* tanulmánya hangsúlyozza, hogy a kkv-k készségberuházását idő-, információ- és erőforráshiány korlátozza, ezért egyszerűsített, célzott ösztönzőkre van szükség.

A következő generációs vállalkozásfejlesztésnek három dolgot kell figyelembe vennie. Először, hogy a vállalkozás nem választható el a vállalkozótól és a csapattól. Másodszor, hogy a változás nem információátadás, hanem gyakorlás és beépülés. Harmadszor, hogy az egyéni különbségek – köztük a neurodiverz működés – nem kezelendő kivételek, hanem a gazdaság valós sokfélesége. Ha ezt a szemléletet a programtervezés, a szolgáltatásnyújtás és a hatásmérés egyaránt követi, az emberi tényező többé nem a versenyképességi stratégia lábjegyzete lesz, hanem annak egyik legerősebb erőforrása.

III. Fejezet: Nemzetközi tükör: nem jótékonyági téma, hanem vállalkozásfejlesztési kérdés

Fogalmi bizonytalanság, vállalkozásfejlesztés és a rejtett tehetségek láthatósága

*„Ez nem kisebbségi, nem kiegészítő és nem jótékonyági téma:
a neurodivergencia és a vállalkozásfejlesztés
összekapcsolódása a mainstream üzletfejlesztés része.”*
– Dr. Novák Csaba, Nemzetközi Programok osztályának
osztályvezetője, MGFÜ

A kérdés nem az, hogyan lehet egy sérülékeny csoportot külön programmal megtámogatni, hanem az, hogy a vállalkozásfejlesztés képes-e felismerni olyan tehetség- és innovációs mintázatokat, amelyeket a hagyományos rendszer eddig nem látott pontosan.

Dr. Novák Csaba, az MGFÜ nemzetközi területének munkatársa a neuroinkluzív vállalkozásfejlesztés kérdéséhez nem klinikai, nem terápiás és nem civil segítői oldalról, hanem nemzetközi fejlesztési programok, vállalkozásfejlesztési pilotok és gazdaságfejlesztési gondolkodás felől kapcsolódott. Ez a nézőpont különösen fontos, mert kívülről világít rá arra, hogy a téma nem maradhat érzékenyítő mellékszál, különálló szociális program vagy jó szándékú kiegészítés. Vállalkozásfejlesztési kérdésként kell kezelni.

Csaba tapasztalata egyébként is többérté, hiszen a Tokaj-Hegyaljai Egyetem docense is; statisztikát, ökonometriát, vállalatgazdaságtant és borgazdaságtant tanít.

A nemzetközi projekt eredetileg tágabb társadalmi célból indult. Novák Csaba így idézi fel a kezdeteket: „Krakkóban kezdődött ez a projekt, öt ország részvételével, azzal a céllal, hogy hátrányos helyzetű társadalmi csoportok vállalkozásindítását és fejlesztését segítsük.” A korábbi projektlogika először szűkebb célcsoportban gondolkodott, majd a konzorcium úgy döntött, hogy kitágítja a kedvezményezettek körét. „A partnerországok szabadon választhattak, hogy mely társadalmi csoportokat vállalják fel.”

Ez a kiindulópont önmagában nem volt előzmény nélküli. Novák szerint „a női vállalkozásfejlesztésnek, a roma vállalkozásfejlesztésnek, a fiatalok vállalkozásindításának legalább huszonöt éves előzménye van Magyarországon is”. A neurodivergens vállalkozók támogatása azonban nem illeszkedett magától értetődően ezekhez a megszokott fejlesztési kategóriákhoz. Nem volt kész módszertan, nem volt stabil nyelv, nem volt egyértelmű intézményi helye.

Éppen ezért vált fontossá az a felismerés, hogy a neurodivergencia és a vállalkozás összekapcsolása nem egzotikus, nem marginális és nem karitatív téma. Novák Csaba egy nemzetközi üzleti cikk kapcsán kezdett el mélyebben figyelni erre az összefüggésre. „Megdöbbentem, hogy a neurodivergencia és a sikeres vállalkozássá válás mennyire egybefonódott már a nemzetközi irodalomban” – mondja. Majd hozzáteszi: „Nem kisebbségi témaként, nem kiegészítő témaként, nem jótékonyági témaként

jelenik meg, hanem a mainstream üzletfejlesztés, vállalkozásfejlesztés részeként.”

Ez a mondat radikálisan áthelyezi a hangsúlyt. Nem arról van szó, hogyan lehet egy külön célcsoportot a vállalkozásfejlesztés peremén támogatni. Sokkal inkább arról, hogy a vállalkozásfejlesztés képes-e felismerni olyan tehetség-, működés- és innovációs mintázatokat, amelyeket a hagyományos rendszerek eddig nem láttak pontosan.

A felvetés ugyanakkor a nemzetközi partnerek számára sem volt magától értetődő. Novák Csaba így emlékszik vissza: „Bedobtuk a külföldi partnereknek, akiket borzasztóan meglepett ez a dolog, hiszen mindenki a kényelmes, egyszerű, jól bevált témákat választotta.” A reakciók kezdetben inkább óvatosak vagy elutasítóak voltak: „Érdekes, de lehetetlen. Érdekes, de túl nehéz. Érdekes, de üres halmaz. Érdekes, de nem találod meg őket.”

Ez a felsorolás pontosan mutatja, miért nehéz új célcsoportot és új szemléletet bevinni a fejlesztési rendszerekbe. Nem feltétlenül rossz szándékból vagy ellenállásból. Inkább azért, mert a rendszerek a már ismert kategóriákhoz, bevált megoldásokhoz és könnyebben mérhető célcsoportokhoz szoktak. A neuroinkluzív vállalkozásfejlesztés esetében azonban már maga a célcsoport elérése, megszólítása és bevonása is módszertani kérdéssé válik.

Novák Csaba erre a bizonytalanságra nem kész válasszal reagált. „Nem tudtam, csak bementem. Nem tudjuk, de valamit fogunk csinálni, utána megyünk.” Ez a mondat fontos, mert a fejlesztéspolitikai munka egyik őszinte pillanatát mutatja meg: amikor nincs kész módszertan, mégis érdemes elindulni, ha a probléma valós és a tét jelentős.

A projekt először tananyagfejlesztésként indult. A vállalkozásfejlesztési programok világában ez természetes kiindulópont: ha van célcsoport, készül képzés, tananyag, oktatási struktúra. Csakhogy a folyamat közben hamar kiderült, hogy itt nem egyszerűen új tartalomra van szükség.

„Tananyagként indultunk el, és egy sokkal tágabb problémakörbe jutottunk” – fogalmaz Novák Csaba. A mondat a teljes fejlesztési folyamat egyik kulcsa. A kérdés ugyanis nem az lett, hogyan lehet a megszokott vállalkozásfejlesztési tudást egy új csoport számára átadni. Hanem az, hogy milyen feltételek mellett válik ez a tudás egyáltalán hozzáférhetővé, befogadhatóvá és alkalmazhatóvá.

Ezt a fordulatot Novák Csaba így írja le: „Itt nem maga a tananyag a lényeg, hogy az átlagszámítást trükkösebben kell-e letanítani vagy nem, hanem a pedagógiai módszertan, az oktatásmódszertan.” Ez a mondat a vállalkozásfejlesztés számára különösen fontos. A fejlesztési rendszerek gyakran azt feltételezik, hogy ha a tartalom jó, akkor a tanulási folyamat is működni fog. A pilot tapasztalata azonban azt mutatta, hogy a tartalom csak az egyik réteg. Legalább ilyen fontos a bevonás, a figyelem fenntartása, a biztonságos kapcsolódás és a tanulási helyzet idegrendszeri hozzáférhetősége.

Novák konkrétan fogalmaz: „Hogy lehet egy ADHD-snak a figyelmét fenntartani addig, hogy rögzüljön a tudás? Hogy lehet mondjuk egy autistát megnyitni, hogy hajlandó legyen figyelni?” A kérdés itt nem technikai, hanem emberi és módszertani. A tudásátadás csak akkor működik, ha a résztvevő eljut abba az állapotba, amelyben képes kapcsolódni, figyelni, kérdezni, együttműködni és saját működésére lefordítani a kapott információt.

Ezért mondja Novák: „Hiába van meg a tudásom, ha nem hajlandó befogadni, megnyílni, elfogadni, kooperatív lenni, semmire nem jutunk előre. A nulladik lépés az, hogy pedagógiai módszerünk van arra, hogy az embereket megnyissuk.”

A pilotfolyamat egyik legfontosabb tanulsága éppen az volt, hogy nem elsősorban tudáshiányról van szó. Amikor a beszélgetésben elhangzik, hogy „nincs információhiány, nincs tudáshiány ezeknél a vállalkozóknál”, Novák egyetért: „Nincs. Így van, és képességihiány sincs.” A probléma nem ott keletkezik, hogy a résztvevő vállalkozók ne lennének elég felkészültek, ne lenne szakmai tudásuk, vagy ne lennének képesek megérteni az üzleti működés alapjait. A nehézség sokkal inkább a végrehajtásban, az alkalmazásban és a környezethez való illeszkedésben jelenik meg. Ahogy fogalmaz: „Kognitív képességekben nincs probléma. Itt gyakorlatilag a testre szabás az oktatásmódszertanban, meg az adott csoporthoz illeszkedő lelki-kooperatív állapot előállításában múlik.” Ez a megfogalmazás azért fontos, mert leválasztja a fejlesztési problémát a képesség kérdéséről. Nem arról van szó, hogy az emberek nem tudják. Hanem arról, hogy más feltételek mellett tudják használni azt, amit tudnak.

Ez a szemlélet a kommunikációban is megjelent. Novák Csaba egy konkrét példát hoz az MGFÜ-n belüli tanulási folyamatból: egy hivatalos email minden intézményi szempontból megfelelő volt, mégis alkalmatlan lett volna a célcsoport megszólítására. „Kiment egy email, kiváló, megdicsérték volna a jogászok, hiszen minden kellék benne volt, minden információ benne volt, jól levédte az intézményrendszert.” A forma tehát megfelelt a hivatali logikának. Csakhogy a célcsoport szempontjából egészen más hatást váltott volna ki.

Novák így fogalmaz: „Olyan rideg volt, hogy ezeknek az embereknek az érzelmi igényeihez képest ellenségessé tette volna az egész feladatot, amit közösen kellett volna megcsinálnunk.” Majd még pontosabban: „A rideg gyakorlatilag ellenségessé teszi pont azt a célcsoportot, akit be szeretnénk vonni. Teljesen más nyelvet kell alkalmazni, mint amit megszoktak az emberek a normál hivatali kommunikációban.”

Ez a rész a kötet egyik legfontosabb gyakorlati tanulsága lehet. A neuroinkluzív vállalkozásfejlesztés nem akkor kezdődik, amikor már tananyag van, tréning van vagy mentorálás van. Hanem sokkal korábban: az első megszólításnál, az első emailnél, az első mondatnál. Ott dől el, hogy a résztvevő biztonságot, kíváncsiságot és meghívást érzékel-e, vagy egy újabb olyan intézményi helyzetet, amelyben védekeznie kell.

A bevonás ezért nem adminisztratív lépés, hanem szakmai feladat. Novák Csaba szerint a célcsoport megtalálása és megszólítása önmagában is érzékeny kérdés: „Hogyan lehet úgy definiálni a célcsoportot, és bevonni a célcsoportot, hogy ne riasszuk el?” A válasz nem egyszerű, mert sokan nem akarnak láthatóvá válni intézményi vagy nyilvános keretek között. A beszélgetésben elhangzik: „Ezek az emberek nem feltétlenül akarnak látszani egy adatbázisban. Nem feltétlenül akarnak látszani egy nyílt rendezvényen.” Novák ehhez hozzáteszi: „Nem akarnak bélyeget vagy címkéket.”

Ez visszakapcsol a kötet egyik központi fogalmi fordulatahoz. Ha a célcsoport kijelölése címkézéssel, bélyeggel vagy patológiás nyelvvél történik, akkor éppen azokat távolíthatja el, akiket el szeretne érni. A fejlesztési programnak ezért nem csupán

szakmailag pontosnak, hanem biztonságosan megszólítónak is kell lennie.

A nemzetközi tanulás szempontjából Novák Csaba különösen fontosnak tartja a problémafelismerést. Arra a kérdésre, hogy a külföldi jó gyakorlatokból mit lehetne Magyarországra beemelni, így válaszol: „Szerintem a problémafelismerést.” Hozzáteszi: „Mivel az elején járunk, ők már árkon-bokron túl vannak.” A tanulság szerinte az, hogy Magyarországnak nem szükségszerűen kell végigjárnia ugyanazokat a kerülőutakat, amelyeken más rendszerek már túl vannak.

„Tanulhatnánk másnak a kárán” – mondja. Ez a mondat egyszerre gyakorlati és fejlesztéspolitikai állítás. Arra figyelmeztet, hogy egy új terület kiépítésekor nem érdemes túl általános, túl nagyra nyitott, túl kevésbé célzott rendszereket létrehozni, ha közben más országok tapasztalatai már megmutatták ennek nehézségeit. „Nem kell óriásit csinálnunk belőle, célzottabbat lehet belőle csinálni.”

A célzottság itt nem szűkítést jelent, hanem pontosságot. Azt, hogy ne csak általános címkékben gondolkodjunk, hanem működési mintázatokban, bevonási feltételekben, tanulási helyzetekben, kommunikációban és végrehajtási támogatásban. Ez egybevág azzal a kötetbeli állítással, hogy a neurodivergens fogalom fontos lehet, de nem helyettesíti a konkrét emberi működés megértését.

Novák Csaba gazdasági oldalról is megfogalmazza, miért fontos mindez a vállalkozásfejlesztés számára. Szerinte bizonyos működési sajátosságok, amelyeket a hétköznapi életben nehézségként érzékelünk, vállalkozói helyzetben erősséggé válhatnak. „Pont azok a viselkedési anomáliák tudnak erősséggé válni egy vállalkozásfejlesztésben.” Az erős fókusz, a

perfekcionizmus, az elszántság, az intuitív ötletalkotás, az újramegkezdés képessége vagy a szokatlan problémamegoldás mind olyan működési mintázatok lehetnek, amelyek megfelelő környezetben gazdasági értéket is teremtenek.

Ahogy fogalmaz: „Az abszolút elszánt végigvitel és az intuíció, a jó ötletek, meglátások kombinációja igenis egy sikeres vállalkozás alapja tud lenni.” Ez a mondat azért lényeges, mert nem idealizálja az eltérő működést, de nem is kizárólag nehézségként kezeli. A kérdés nem az, hogy egy adott működés jó vagy rossz. Hanem az, hogy milyen kontextusban, milyen csapatban, milyen támogatással és milyen vállalkozói feladatban tud értékké válni.

A pilotprogramok szerepét Novák Csaba szintén fejlesztéspolitikai pontossággal írja le. „Ezek alapvetően pilotokon alapulnak. Itt egy konkrét problémát kipróbálunk, vagy megoldási javaslatokat teszünk kicsiben.” A pilot célja szerinte nem az, hogy azonnal országos rendszert hozzon létre, hanem az, hogy módszertant fejlesszen: „A módszertan kifejlesztése a cél, és utána jöhet az a kérdés, hogy ezen hogyan lehet nagyítani.”

Ez különösen fontos egy olyan területen, ahol még maga a fogalmi keret, a megszólítás, a célcsoport-elérés és a tanulási módszertan is alakul. A pilot nem mellékes előszoba, hanem tanulási tér. Itt derül ki, hogy mi működik papíron, de nem működik emberekkel; mi az, ami jól hangzik programlogikában, de túl rideg, túl általános vagy túl passzív a valós használathoz.

Novák ezt később nagyon pontosan foglalja össze: „Egy passzív tananyag, amiről azt gondoljuk, hogy rájuk van szabva, nem működik önmagában.” Ez a mondat akár az egész fejezet záró tanulsága is lehetne. A neuroinkluzív vállalkozásfejlesztés nem

merülhet ki abban, hogy elkészül egy tananyag, amely tartalmában figyel a célcsoportra. A hozzáférhetőség nemcsak a tartalom kérdése. A hozzáférhetőség kapcsolat, módszertan, ritmus, kommunikáció, biztonság, bevonás és végrehajtási támogatás is.

Novák Csaba gondolatai egyértelmű irányt adnak: a neuroinkluzív vállalkozásfejlesztés nem újabb divatos célcsoport kijelölése, hanem a fejlesztési rendszer tanulási lehetősége. Megmutatja, hogy a vállalkozásfejlesztésnek nemcsak azt kell kérdeznie, milyen tudást ad át, hanem azt is, milyen emberi működésre, milyen figyelmi és érzelmi állapotra, milyen kommunikációs térre és milyen támogatási hálóra építi a tudás használatát.

Olyan fejlesztési környezetet kell teremteni, amelyben a tudás valóban hozzáférhetővé, alkalmazhatóvá és fenntarthatóan működtethetővé válik.

Ahogy Novák Csaba fogalmaz: „Tananyagként indultunk el, és egy sokkal tágabb problémakörbe jutottunk.” Ez a tágabb problémakör pedig már nemcsak a neurodivergens vállalkozókról szól. Arról is szól, hogyan tud egy fejlesztési rendszer pontosabban látni, célzottabban tanulni, és bátrabban kilépni azokból a megszokott kategóriákból, amelyek között hosszú ideje kevés valódi megújulás történt.

Novák Csaba a neuroinkluzív vállalkozásfejlesztés kérdését nem egyéni nehézségek, hanem fejlesztési rendszerek felől értelmezi. A fejezet egyik legerősebb állítása, hogy ez a téma nem jótékonysági kiegészítés, hanem a vállalkozásfejlesztés fő kérdéseihez tartozik: hogyan ismerjük fel a rejtett tehetséget, hogyan tesszük hozzáférhetővé a tudást, és hogyan alakítunk ki olyan programokat,

amelyek nemcsak tartalmat adnak, hanem valódi működési feltételeket is teremtenek.

A fejlesztési folyamat nem ott akadt meg, ahol a hagyományos programlogika várná. Nem az derült ki, hogy hiányzik a képesség, a tudás vagy a vállalkozói szándék. Sokkal inkább az vált láthatóvá, hogy a megszólítás, a bevonás, a tanulási helyzet, a kommunikáció és a végrehajtás támogatása önálló módszertani kérdés. Egy passzív tananyag, még ha tartalmában jól is célzott, önmagában nem elegendő.

Ez a felismerés túlmutat a neurodivergens vállalkozókon. Arra figyelmeztet, hogy minden vállalkozásfejlesztési rendszer emberképre épül: feltételez valamit arról, hogyan figyel, dönt, tanul, reagál és működik az, akinek segíteni akar. Ha ezek a feltételezések kimondatlanok maradnak, a program könnyen éppen azokhoz nem jut el, akiknek a legtöbbet jelenthetné.

IV. fejezet: Rövidtávfitók és barlangászok

Az idegrendszeri sokféleség mint vállalkozói erőforrás és működési kihívás – azaz a pszichiáter gondolatai teljesítményről, tanulásról és vállalkozói működésről

„A sikerhez vezető út – diagnózistól függetlenül – egy olyan biztonságos tér megteremtésével kezdődik, ahol senkinek sem kell tartania az ítélekezéstől.”

– Dr. Ferencz Ákos, Pszichiáter, Kolibri Lelki Egészségműhely

„A sikerhez vezető út – diagnózistól függetlenül – egy olyan biztonságos tér megteremtésével kezdődik, ahol senkinek sem kell tartania az ítélekezéstől.”

Dr. Ferencz Ákos pszichiáter előadása a kötetben nem diagnosztikai háttéranyagként kap helyet, hanem olyan szakmai nézőpontként, amely segít megérteni, mi történik a teljesítmény, tanulás, kreativitás és vállalkozói működés mögött. A vállalkozásfejlesztés ugyanis nemcsak üzleti modellről, piacról, értékesítésről vagy pénzügyi tervezésről szól. Arról is, hogy az ember, akinek mindezt működtetnie kell, hogyan érzékel, figyel, tanul, dönt, terhelődik, regenerálódik és kapcsolódik másokhoz. Ferencz Ákos már az előadása elején világossá teszi, hogy nem idealizálni szeretné a neurodivergens működést, hanem reális képet adni arról, hogyan válhatnak bizonyos sajátosságok egyszerre akadállyá és erőforrássá:

„Ebben az előadásban elsősorban azt tűztem ki célul, hogy egy reális képet vázoljak fel a neurodiverzitás, az ADHD és az autizmus mibenlétéről, majd ezen keresztül láthatóvá tegyem, hogyan válhatnak a sok esetben akadályt jelentő működések kivételes lehetőségek forrásaivá.”

Ez a gondolat közvetlenül kapcsolódik a vállalkozásfejlesztéshez. Egy vezető vagy fejlesztő számára nem az a legfontosabb kérdés, hogy valaki milyen kategóriába tartozik, hanem az, hogy milyen feltételek mellett képes tanulni, teljesíteni, együttműködni és értéket teremteni. A neurodiverzitás ebben az értelmezésben nem külön téma, hanem az emberi teljesítmény egyik alapvető dimenziója.

Ferencz Ákos az idegrendszeri sokféleséget az emberi működés természetes különbségeiből vezeti le: „Nincs két ember, akik teljesen azonos módon kapcsolódnának az őket körülvevő világhoz. Már az egyes érzékszervi ingereket is nagyon eltérő módon érzékeljük, és ez még sokkal inkább igaz a környezetünk egészére, összetett problémákra, vagy éppen olyan komplex rendszerekre, mint amilyen az emberi kapcsolatoké. Mindannyian az erősségek egyedi kombinációjára támaszkodunk a mindennapokban, ezekkel a hiányosságok egyéni mintázatát kompenzáljuk, és eltérő dolgokban igényeljük mások segítségét.” Ez gazdasági és vezetői szempontból különösen fontos. Ha az emberek eltérően érzékelnek, eltérően dolgozzák fel az információt, eltérő módon tartják fenn a figyelmüket, és másban igényelnek támogatást, akkor a teljesítmény sem értelmezhető pusztán egyéni akaraterőként vagy motivációként. A teljesítmény

mindig illeszkedési kérdés is: mennyire találkozik az ember működése a feladattal, a környezettel, a ritmussal, a kommunikációval és a támogató struktúrákkal.

A diagnózis ebben a keretben fontos lehet, de nem lehet a gondolkodás végpontja. Ferencz Ákos pontosan fogalmaz: „A diagnózis tehát sok esetben döntő fontosságú, de természetesen korántsem írja le az egész embert.”

A vállalkozásfejlesztés szempontjából ez azt jelenti, hogy a diagnózis segíthet megérteni bizonyos működési mintázatokat, de nem helyettesíti az egyéni működés feltérképezését. Két azonos diagnózisú ember teljesítménye, tanulási stílusa, terhelhetősége vagy vállalkozói útja nagyon különböző lehet. Ugyanígy diagnózis nélkül is megjelenhetnek olyan szenzoros, figyelmi, döntési vagy önszabályozási sajátosságok, amelyek közvetlenül hatnak a munkára és a vállalkozói működésre.

A diagnosztikai háttér röviden így foglalható össze: az ADHD nem egyszerű figyelemhiány, hanem az önszabályozás és a végrehajtó funkciók összetett zavara, amely érintheti a feladatindítást, a fókuszváltást, a priorizálást, az időkezelést és az impulzusgátlást. Az autizmus pedig nem egydimenziós skála, hanem a társas kommunikáció, az érzékszervi ingerfeldolgozás, az érdeklődési mintázatok és a rugalmas alkalmazkodás egyedi szerveződése.

Ezek nem csupán klinikai fogalmak. A vállalkozásfejlesztés nyelvére lefordítva azt jelentik, hogy az ember másképp indul el egy feladattal, másképp tartja fenn a fókuszt, másképp viseli a bizonytalanságot, másképp reagál a környezeti terhelésre, és másféle támogatással tudja alkalmazni a tudását.

A tanulási képesség szempontjából ez döntő kérdés.

Egy vállalkozásfejlesztési program gyakran abból indul ki, hogy ha az információ átadásra kerül, akkor az alkalmazás már az egyén felelőssége. Ferencz Ákos előadása azonban arra figyelmeztet, hogy a tudás befogadása és használata nem pusztán értelmi képesség kérdése. Függ a figyelmi állapottól, a motivációtól, a szenzoros terheléstől, a biztonságérzettől, a struktúrától és attól is, hogy az ember képes-e a kapott tudást saját működésére lefordítani. Ezért a vállalkozásfejlesztésben nem elegendő azt kérdezni, hogy mit kell megtanítani. Azt is kérdezni kell, milyen állapotban, milyen környezetben, milyen ritmusban és milyen támogatással tud a résztvevő tanulni. A neuroinkluzív szemlélet ezen a ponton nem kedvezmény, hanem hatékonysági feltétel: ha a tanulási helyzet nem hozzáférhető, akkor a tudás nem fog működéssé válni.

Ferencz Ákos a kreativitást is működésalapon köti össze a vállalkozással: „Minden innovatív vállalkozás felépítésében döntő szerep jut a kreativitásnak. Nagybetűs kreativitásról a legelfogadottabb meghatározás szerint akkor beszélünk, amikor egy eredeti, egyúttal valamilyen szempontból hasznos, értékes dolog születik. Ehhez rendszerint arra van szükség, hogy már létező dolgok között sikerüljön újszerű módon kapcsolatot találni. Mi lehetne hát alkalmasabb eszköze a kreatív alkotásnak, mint egy olyan idegrendszer, ami maga is sajátosan huzalozott?”

Ez a gondolat különösen fontos vezetői és gazdasági szempontból. Az innováció nem kizárólag stratégiai döntés vagy piaci célkitűzés. Emberek gondolkodási mintázataiból születik. Abból, hogy valaki mást vesz észre, más kapcsolatokat lát meg, más kérdéseket tesz fel, vagy nem fogadja el automatikusan azokat a megoldásokat, amelyeket a környezete magától értetődőnek tart.

Ferencz Ákos ezt a divergens gondolkodás felől is megfogalmazza: „A kreativitás döntő mozzanata az ötlet megszületése, amiben kulcsszerep jut a divergens gondolkodásnak, vagyis annak a képességnek, hogy egy adott problémára sokféle különböző, minél egyedibb megoldást tudjunk találni. Ez a fajta átlagtól eltérő, „outside the box” gondolkodás a neurodivergens emberek egyik legjellemzőbb erőssége.”

A vállalkozásfejlesztés számára ebből az következik, hogy az eltérő működést nem elegendő alkalmazkodási nehézségként kezelni. Meg kell érteni, milyen típusú feladatban, milyen környezetben és milyen csapatszerepben válhat erőforrássá. A kreatív ötlet, az intuitív helyzetfelismerés, az analitikus elmélyülés vagy a részletekre való érzékenység nem önmagában értékes, hanem akkor, ha a rendszer képes teret adni neki és működésbe fordítani. A jó ötlet ugyanakkor csak az első lépés. A vállalkozásban a felismerést végig is kell vinni. Ferencz Ákos ezért külön hangsúlyozza, hogy a megvalósulás a kreatív folyamat leghosszabb és legtöbb buktatóval járó szakasza. Ezen a ponton válik igazán fontossá a keretek, az autonómia, a csapat és a támogatás szerepe.

Az ADHD-s működésről így fogalmaz: „Lehet, hogy nem az ADHD-s személy lesz az, aki kitartóan, egyenletesen és megbízhatóan végzi el a sziszifuszi aprómunkát, de ha a feladataiban kihívást és változatosságot talál, ha jól sikerül eltalálni a keretek és az autonómia egyensúlyát, kivételes dolgokra lehet képes. Kitűnhet merész, váratlan megoldásaival, kockázatvállalásával, rendkívüli munkabíráásával. Kisugárzásával és humorával a társaság motorja lehet. A monoton, repetitív

feladatok jó eséllyel kikészítik, de habozás nélkül kettévágja a gordiuszi csomót, és vészhelyzetekben biztos kézzel ragadja magához az irányítást. Született rövidtávfutó, de ha mindig látja az következő célt pár utcasarokkal előrébb, végül a maratont is lefutja.”

Ez a leírás egy vezető számára közvetlenül alkalmazható tudást hordoz. Nem minden teljesítményforma egyenletes. Nem minden érték a kiszámítható, monoton, hosszú távú feladatvégzésben jelenik meg. Vannak emberek, akik kihívásra, újdonságra, sürgősségre, autonómiára és világos, rövid távú célokra mozgósítják a legjobban a kapacitásukat. Ha őket olyan feladatba tesszük, amely folyamatos repetitív terhelést vár, könnyen elveszíthetjük az erősségeiket. Ha viszont megfelelően illesztjük a szerepüket, kiemelkedő teljesítményt hozhatnak.

Az autisztikus működés vállalkozói értékét Ferencz Ákos másfajta képpel írja le:

„Mindeközben az autista személynek jó eséllyel az átlagnál nagyobb igénye lesz a zavartalan elvonulásra, többször fog fennakadni mások számára evidensnek tűnő részleteken, és talán a kíváncsnál eggyel nyersebben fogja megfogalmazni a véleményét. Mégis érdemes figyelmesen hallgatni a meglátásait, akkor is, és talán különösen akkor, ha homlokegyenest szembe megy az elfogadott normákkal. Amíg ugyanis neurotipikus társai olajozottan működtetik a társas együttműködés gépezetét, ő a legkisebb repedéseket is észreveszi a falakon, és nem rest a föld mélyére ásni, hogy feltárja a legmélyebb összefüggéseket és a dolgok valódi természetét. Szenvedélyes barlangászként a legtávolabbi üregek között is rejtett összeköttetésekre bukkan, és páratlan leleteket hoz fel a napvilágra.”

Ez a vállalkozásfejlesztés szempontjából azt jelenti, hogy az érték sokszor nem a könnyű illeszkedésben, hanem a mélyebb észlelésben jelenik meg. Aki kérdez, fennakad, részleteket jelez, rendszerhibákat lát vagy szembemegy a megszokott gondolkodással, nem feltétlenül akadályozza a működést. Lehet, hogy éppen olyan információt hoz be, amelyet a többiek a gördülékeny együttműködés közben nem vettek észre.

A két metafora — a rövidtávfutó és a barlangász — a fejezet központi gondolata lehet. Egy vállalkozásban nem mindenki ugyanabban erős. Van, aki gyorsan indul, krízisben mozgósít, ötletel, kockázatot vállal és váratlan megoldásokat talál. Más mélyen elemez, lassabban vált, de rendszerszinten lát, összefüggéseket tár fel, és olyan hibákat vesz észre, amelyek később stratégiai jelentőségűvé válhatnak. A vezetői kérdés nem az, hogyan tegyünk mindenkit egyformává, hanem az, hogyan alakítsunk ki olyan működést, amelyben ezek a különböző teljesítményformák értékké válhatnak.

Ferencz Ákos végül a vállalkozói létformát is feltételes lehetőségként írja le:

„Összegezve, ha sikerül felülkerekedni a buktatókon, megfelelő önismerettel és felkészültséggel a vállalkozói létforma kiváló lehetőséget teremthet a neurodivergens működésben rejlő, sajátos erősségek kibontakoztatására – különösen egy csapat tagjaként vagy egyénre szabott mentorálás mellett. De egy igazán sikeres vállalkozás felépítése, működtetése egyébként is a legritkább esetben egyszemélyes munka.”

A vállalkozói lét nem attól lesz fenntartható, hogy valaki egyedül mindent megold. Sokkal inkább attól, hogy van önismeret, működési tudatosság, megfelelő csapat, mentorálás és olyan környezet, amelyben az erősségek használhatóvá, a nehézségek pedig kezelhetővé válnak.

Ferencz Ákos zárógondolata ezért különösen fontos:

„A sikerhez vezető út – diagnózistól függetlenül – egy olyan biztonságos tér megteremtésével kezdődik, ahol senkinek sem kell tartania az ítélkezéstől. Amint a saját hiányosságainkat éppoly nyíltan felvállalhatjuk, mint az erősségeinket, elkezdhetjük leengedni a falainkat, és képessé válunk valódi kíváncsisággal fordulni a másik ember felé. Ez a szabadság és nyitottság elengedhetetlen ahhoz, hogy fel tudjuk ismerni az értéket a sokféleségben.”

Ezt gazdasági nyelvre lefordítva: a biztonságos tér nem „puha” kiegészítés, hanem teljesítményfeltétel. Ha az ember védekezik, maszkol, túlterhelődik vagy ítélkezéstől tart, akkor nem a legjobb tanulási, kreatív vagy együttműködési kapacitásaihoz fér hozzá. Ha viszont olyan közegben dolgozhat, ahol az erősségeit és a nehézségeit is reálisan lehet látni, akkor nagyobb eséllyel tud tanulni, kapcsolódni, vállalkozni és értéket teremteni.

A pszichiáter gondolatai mélyebb alapra helyezik a vállalkozásfejlesztést a neurodiverzitás értelmezésével. A vállalkozásfejlesztés akkor válik valóban hatékonná, ha értjük: a teljesítmény nem pusztán tudás, szándék vagy motiváció kérdése. Idegrendszeri működés, környezeti illeszkedés, tanulási hozzáférés, biztonságos tér és jól szervezett támogatás is kell hozzá.

V. fejezet: A pszichés biztonság nem egyéni luxus

Mentális egészség, önszabályozás és a túlterhelő környezet ára

„Önmagában nem elegendő az egyént megtanítani arra, hogyan alkalmazkodik a túlterhelő környezethez; magát a környezetet is érdemes úgy alakítani, hogy kevesebb szükségtelen stresszt és bizonytalanságot okozzon.”

– Szűcs Dóra, mentálhigiénés szakember, egészségfejlesztő

A konferencián és így a kötetben is kiemelten fontos figyelmet fordítanunk a mentális egészségre, a pszichés biztonságra és az érzelmi-idegrendszeri önszabályozásra.

A vállalkozásfejlesztésről és a munkahelyi működésről gyakran úgy beszélünk, mintha ezek elsősorban stratégiai, gazdasági vagy szervezési kérdések lennének. A valóságban azonban a dolgozó ember és a vállalkozó nem steril teljesítményhordozó. Figyelmi, érzelmi, testi és idegrendszeri állapotban van jelen a munkában. Van energiaszintje, terhelhetősége, regenerációs szükséglete, társas biztonságigénye, szenzoros érzékenysége és olyan élethelyzeti terhe, amely közvetlenül befolyásolja, hogyan tud dolgozni, dönteni, tanulni, kapcsolódni vagy vállalkozni.

Szűcs Dóra nézőpontja ezért fontos a kötetben: a neuroinkluzív vállalkozásfejlesztés és szervezeti működés nem érthető meg a mentális egészség kérdése nélkül. Ha nem látjuk, hogyan

keletkezik a tartós kimerülés, hogyan sérül a pszichés biztonság, és mit jelent valójában az önszabályozás, akkor könnyen egyéni gyengeségként értelmezünk olyan helyzeteket, amelyek mögött valójában túlterhelő környezet, tartós alkalmazkodási kényszer vagy elégtelen támogatás áll.

Arra a kérdésre, milyen általános mentális állapot jellemzi ma a dolgozó és vállalkozó réteget, Szűcs Dóra saját szakmai tapasztalatából indul ki: „Saját tapasztalataim alapján, elsősorban a 25–45 év közötti női munkavállalók és vállalkozók körében gyakran találkozom érzelmi és mentális kimerüléssel, valamint fokozott szorongással.”

Ez a mondat olyan állapotot ír le, amely ma már sok munkahelyi és vállalkozói közegben szinte háttérzajként van jelen. A kimerülés, a szorongás, a túlterheltség és az állandó megfelelési nyomás gyakran nem rendkívüli krízisként, hanem a normál működés részeként jelenik meg. Ez azonban veszélyes normalizálódás. Attól, hogy egy állapot gyakori, még nem biztos, hogy egészséges vagy fenntartható.

Dóra a terhelés egyik fontos forrását a szerepek ütközésében látja. „A több életterületen egyszerre jelentkező elvárásoknak való megfelelés, illetve a családi és szakmai szerepek közötti konfliktus tartós stresszforrást jelenthet.”

Ez különösen fontos a dolgozó és vállalkozó nők esetében, akik gyakran egyszerre vannak jelen szakmai teljesítményhelyzetben, családi gondoskodási szerepekben, mentális szervezői feladatokban és önálló megélhetési vagy vállalkozói felelősségben. A terhelés nem egyetlen feladatból fakad, hanem abból, hogy több

rendszer elvárásai egyszerre jelennek meg, gyakran egymással összeütközésben.

A tartós stressz következményeit Dóra így foglalja össze: „A tartós, regenerálódás nélkül fennálló megterhelés növelheti a kiégés és más pszichés problémák kockázatát.”

A teljesítmény nem pusztán akarat vagy motiváció kérdése. Ha a terhelés tartós, de nincs mellette regeneráció, akkor a rendszer előbb-utóbb kimerül. Ez igaz egyéni vállalkozóra, munkavállalóra, vezetőre és szervezetre is. A regeneráció hiánya nemcsak jóléti kérdés, hanem működési kockázat. Dóra külön kiemeli, hogy ez a megterhelés fokozottan jelentkezhethet neurodivergens működés esetén: „Ez a megterhelés hatványozottan jelentkezik, amennyiben a felvázolt élethelyzetet egy neurodivergens idegrendszeri működés is árnyalja személyes és/vagy családi érintettség okán.”

A neurodivergencia nem elszigetelten jelenik meg az ember életében, hanem ráépül meglévő családi, munkahelyi, vállalkozói és társadalmi terhekre. Ha valaki eleve több szerep között próbál egyensúlyozni, miközben saját vagy családi neurodivergens érintettséggel is él, akkor a hétköznapi működés sokkal nagyobb önszabályozási és szervezési kapacitást igényelhet.

Ezért a mentális egészség kérdését nem lehet kizárólag egyéni megküzdésként kezelni. Nem elegendő azt mondani, hogy az ember pihenjen többet, szervezze jobban az idejét vagy legyen tudatosabb. Ezek fontosak lehetnek, de csak akkor működnek, ha a környezet is lehetővé teszi a regenerációt, a kiszámíthatóságot és a támogató működést.

Hogyan sérül a pszichés biztonság? A pszichés biztonság fogalmát gyakran szervezeti vagy vezetői nyelven használjuk, de Dóra válasza visszaviszi ezt a mindennapi működés konkrét szintjére. Arra a kérdésre, hogyan sérül leginkább a pszichés biztonság a mindennapokban, így válaszol: „A társas együttélés mindenkitől folyamatos alkalmazkodást kíván, ami eltérő idegrendszeri működés esetén a mindennapi élet olyan területein is többlet energiabefektetést kíván, ami neurotipikus idegrendszerrel élők számára minimális energiárfordítást igényel.”

Ez a mondat a fejezet egyik legfontosabb állítása. A pszichés biztonság nemcsak akkor sérül, amikor valakit nyíltan bántanak, kizárnak vagy elutasítanak. Akkor is sérülhet, amikor az embernek folyamatosan olyan normákhoz kell igazodnia, amelyek láthatatlanul, de tartósan több energiát kérnek tőle. Ami másnak automatikus, neki tudatos kompenzáció. Ami másnak egyszerű társas helyzet, neki kognitív és érzelmi munka. Ami másnak háttérzaj, neki idegrendszeri terhelés. Dóra pontosan megnevezi azokat a tényezőket, amelyek a pszichés biztonságot veszélyeztethetik: „A pszichés biztonságot különösen az állandó alkalmazkodási kényszer, a kiszámíthatatlanság, a társas elutasítástól vagy meg nem értettségtől való félelem, illetve a tartós túlterhelés veszélyeztetheti.”

Ezek a tényezők közvetlenül kapcsolódnak a munkahelyi és vállalkozói működéshez. Egy kiszámíthatatlan ügyfélkapcsolat, egy folyamatosan változó munkakörnyezet, egy túlterhelt kommunikációs rendszer, egy nehezen értelmezhető vezetői visszajelzés vagy egy túl sok társas alkalmazkodást igénylő

szakmai közeg mind hatással lehet arra, mennyire érzi magát valaki biztonságban.

A pszichés biztonság ebben az értelemben nem pusztán jó hangulat vagy kedves légkör. Hanem annak feltétele, hogy az ember merjen kérdezni, jelezni, hibázni, segítséget kérni, határt húzni és saját működési szükségleteiről beszélni. Ha ez nincs jelen, akkor az energia jelentős része védekezésre, maszkolásra és folyamatos alkalmazkodásra megy el.

Dóra a neurodivergens működésre vonatkozóan külön is megfogalmazza ezt: „Neurodivergens személyek esetében a társas interakciók, a végrehajtó funkciókat igénylő feladatok és a szenzoros ingerek feldolgozása bizonyos körülmények között nagyobb mentális erőforrást igényelhet.”

Ez segít pontosítani, miért nem elég általános stresszkezelésről beszélni. Neurodivergens működés esetén a mindennapi feladatok egy része eleve több energiát kérhet. Ilyen lehet a meetingeken való részvétel, a folyamatos váltás feladatok között, az adminisztratív határidők követése, a társas elvárások értelmezése, a strukturálatlan kommunikáció vagy a szenzorosan terhelt térben való munkavégzés. Ha mindehhez nincs megfelelő támogatás, a következmény kiszámítható: „Ha ehhez nem társul megfelelő regeneráció és környezeti támogatás, az tartós stresszhez, gyakori kudarcélményhez, kimerüléshez és szorongáshoz vezethet.”

A kudarcélmény nem mindig képességiányból fakad. Gyakran abból, hogy az ember olyan környezetben próbál teljesíteni, amely folyamatosan meghaladja a szabályozási és alkalmazkodási kapacitását. Ha ezt nem értjük, akkor a rendszerek újra és újra az

egyént fogják javítani próbálni, miközben a túlterhelő környezet változatlan marad.

A fejezet harmadik fontos témája az érzelmi és idegrendszeri önszabályozás. Ez azért különösen lényeges, mert a munkahelyi és vállalkozói működésben sokszor kimondatlanul is elvárjuk az emberektől, hogy szabályozottak legyenek: tudjanak nyugodtan reagálni, hatékonyan dönteni, fókuszáltan dolgozni, konfliktust kezelni, kritikát fogadni és stressz alatt is teljesíteni.

Dóra szerint azonban van egy alapvető tévhit, amelyet érdemes lenne elengedni: „Talán azt emelném ki, hogy gyakori tévhit, hogy »az érzelemszabályozás akarat kérdése, nem pedig egy fejlesztendő készség«.”

Ez a mondat azért fontos, mert a közgondolkodásban az érzelemszabályozást gyakran fegyelmezettséggént vagy akaraterőként értjük. Mintha az ember egyszerűen eldönthetné, hogy nem borul ki, nem szorong, nem lesz túlterhelt, nem reagál impulzívan, nem kerül lefagyott állapotba, és minden helyzetben racionálisan működik. Ez azonban nem pontos emberkép.

Dóra ezt így fogalmazza meg: „Az érzelemszabályozás nem egyszerűen akaraterő kérdése. Kialakulásában egyaránt szerepet játszik az idegrendszeri érés, a temperamentum, a környezeti és kapcsolati tapasztalatok, valamint a tanulás.”

Ez a megközelítés közvetlenül kapcsolódik a kötet működésalapú szemléletéhez. Az önszabályozás nem leválasztható az idegrendszerrel, a fejlődési tapasztalatokról, a kapcsolati biztonságról és a tanult mintákról. Vagyis ha egy embernek nehézsége van az érzelmi szabályozással, akkor nem elegendő azt

mondani, hogy „szedje össze magát”. A kérdés az, milyen idegrendszeri, környezeti és tanulási feltételek között tud fejlődni ez a készség.

Dóra külön hangsúlyozza az egyéni változatosságot is: „Talán ebből látszik, hogy rendkívül összetett témáról van szó, ami nagy egyéni változatosságot mutat.”

Ez azért fontos, mert az önszabályozás nem mindenkinél ugyanúgy működik. Van, akinek mozgásra van szüksége a megnyugváshoz. Van, akinek csendre. Van, akinek kiszámítható struktúrára. Van, akinek kapcsolati visszajelzésre. Van, akinek vizuális tervezésre, testérzékelésre, légzésre, időkeretekre vagy éppen arra, hogy kevesebb inger érje. Egy neuroinkluzív munkahelyi vagy vállalkozásfejlesztési közeg ezért nem egyetlen szabályozási technikát tanít meg mindenkinek, hanem segít kialakítani az idegrendszeri önismeretet.

A szakember ebben biztató változást is lát:

„Az érzelemszabályozási képességek az élet során is fejlődhetnek, ezért megfelelő környezeti támogatással és gyakorlással ezek a készségek fejleszthetők. Örömmel tapasztalom, hogy egyre több lehetőség és növekvő igény van az érzelmi és idegrendszeri önszabályozás témájáról tanulni, változatos módszereket, technikákat elsajátítani, ún. idegrendszeri önismeretet fejleszteni.”

Ez a gondolat különösen fontos a vállalkozásfejlesztés szempontjából. Ha a tudásból működés akar lenni, akkor az embernek nemcsak üzleti ismeretekre van szüksége, hanem arra is, hogy felismerje saját terhelési mintázatait, szabályozási szükségleteit és kapacitáshatárait. Az idegrendszeri önismeret nem

terápiás melléktéma, hanem gyakorlati működési tudás: segít abban, hogy a vállalkozó vagy munkavállaló tudja, mikor tud fókuszálni, mikor terhelődik túl, hogyan tud visszatérni, milyen környezetben működik jól, és milyen helyzetekben van szüksége támogatásra.

A bagatellizálás rejtett akadályként jelenik meg a társadalomban.

A neurodiverzitás ma egyre láthatóbb téma, de Dóra szerint ez nem jelenti azt, hogy a mindennapi nehézségek automatikusan megértést kapnak. Arra a kérdésre, mi az a jelenség, amelyet ma már normalizálunk, pedig valójában problémát jelent, először a neurodiverzitás láthatóbbá válásáról beszél:

„A neurodiverzitás jelenségére az elmúlt évtizedekben fokozódó figyelem irányult, ami a köztudatban leginkább autizmus/ADHD előfordulásának növekedésével kapcsolódik össze.”

Majd pontosítja, hogy a diagnózisok számának növekedése mögött nem egyetlen ok áll:

„Ennek egyik oka a diagnosztikai eljárások fejlődése és a kritériumrendszer változása, aminek eredményeképpen a diagnózis felállítása egyes esetekben korábbi életkorban történik, valamint a nőknél a jelentős aluldiagnosztizálás és későbbi felismerés miatt megnövekedett a felnőttkorban kapott diagnózisok száma.”

Ez fontos, mert segít árnyalni a közbeszédben gyakori leegyszerűsítést. Nem arról van szó, hogy „hirtelen mindenki ADHD-s vagy autista lett”. Inkább arról, hogy a diagnosztika, a társadalmi tudás és az önfelismerés változik. Különösen nőknél vált láthatóbbá az, ami korábban gyakran rejtve maradt,

maszkolódott, félrediasztizálódott vagy más pszichés problémaként jelent meg.

Dóra azonban arra is figyelmeztet, hogy a diagnózis önmagában nem megoldás:

„A diagnózis azonban önmagában nem oldja meg az érintettek mindennapi nehézségeit.”

Ez a mondat közvetlenül kapcsolódik a kötet korábbi fogalmi állításához. A diagnózis lehet fontos felismerési és jogosultsági pont, de nem helyettesíti a működési feltételek megteremtését. Egy diagnózis nem teszi automatikusan hozzáférhetővé a munkahelyet, nem csökkenti önmagában a szenzoros terhelést, nem rendezi a kommunikációt, nem oldja meg a végrehajtó funkciókhoz kapcsolódó mindennapi nehézségeket, és nem hoz létre támogató környezetet.

Dóra szerint ezzel párhuzamosan megjelent egy veszélyes bagatellizálás is:

„Gyakori reakció a jelenség bagatellizálása, az érintettek kihívásainak érvénytelenítése, mondván »mindenki kicsit autista« vagy »ma már mindenki ADHD-s«, miközben az eltérő idegrendszeri működésből fakadó nehézségek részei az érintettek mindennapjainak.”

Ez a fejezet egyik legerősebb mondata. A bagatellizálás látszólag ártalmatlan társalgási fordulat, valójában azonban érvényteleníti az érintettek tapasztalatát. Ha mindenki „kicsit ADHD-s”, akkor eltűnik annak a jelentősége, hogy valakinek a figyelmi, végrehajtó funkciók vagy önszabályozási nehézségei a mindennapi működését

érdemben befolyásolják. Ha mindenki „kicsit autista”, akkor láthatatlanná válhat az a társas, szenzoros és kommunikációs terhelés, amely sok érintett számára naponta jelent akadályt.

Ez nem azt jelenti, hogy az emberi működés ne lenne sokféle, vagy hogy ne mindenkinek lennének sajátos nehézségei. A kötet szemlélete éppen azt hangsúlyozza, hogy az emberi működés spektrumszerű és sokdimenziós. A bagatellizálás problémája nem az, hogy tágítani próbálja a gondolkodást, hanem az, hogy közben elveszi a működési nehézségek súlyát, és gyakran elmarad mögüle a valódi támogatás.

Dóra ezt a rendszerszintű hiánnyal is összeköti:

„Bár egyre több támogatási forma létezik, ezek hozzáférhetősége és rendszerszintű beágyazottsága jelentősen eltérő, ezért sok érintett továbbra sem jut megfelelő támogatáshoz az egészségügyben, az oktatásban vagy a munka világában.”

Ez a mondat visszakapcsol Éva akadálymentességről és hozzáférhetőségről szóló gondolataihoz. A támogatás létezése önmagában nem elég, ha nem hozzáférhető, nem kiszámítható, nem rendszerszintű, vagy csak azok jutnak hozzá, akiknek eleve van elég tudásuk, kapcsolati tőkéjük és kapacitásuk a kereséshez. A neuroinklúzió ezért nem lehet pusztán szolgáltatások felsorolása. Rendszerszintű beágyazottságra van szükség.

Dóra a mentális egészség támogatását nem bonyolult vagy elvont kérdésként kezeli, hanem nagyon alapvető emberi feltételekből indítja. Arra a kérdésre, hogyan lehetne tudatosabban tartani és támogatni a mentális egészséget, így válaszol:

„Mindenekelőtt tudatosítani szükséges, hogy a testi egészség és a mentális egészség nem választható el egymástól, szorosan összefügg.”

Ez a kiindulópont azért fontos, mert a mentális egészséget gyakran leválasztjuk a testről, a környezetről és a hétköznapi életmódról. Mintha a stressz, szorongás, kimerülés vagy szabályozási nehézség kizárólag gondolkodási vagy hozzáállásbeli kérdés lenne. Dóra ezzel szemben a testi és mentális működés összefüggésére hívja fel a figyelmet:

„A krónikus stressz és mentális megterhelés idővel testi szinten megjelenő tüneteket okoz, ahogy a fizikai szinten jelentkező panaszok is befolyásolják a mentális jóllétet.”

Ez a szemlélet különösen fontos a vállalkozói és munkahelyi kultúrában, ahol a kimerülést sokszor csak akkor vesszük komolyan, amikor már teljesítményromlásban, betegségben, konfliktusban vagy kilépésben jelenik meg. Pedig a tartós stressz jóval korábban is jelzi, hogy a rendszer nem fenntartható.

Dóra ezután nagyon konkrétan sorolja fel a mentális egészség alapfeltételeit:

„A mentális egészség egészen alapvető dolgokból tevődik össze: megfelelő minőségű alvás és táplálkozás; a szabad levegőn, napfényben töltött idő mennyisége; megfelelő mennyiségű fizikai aktivitás; a társas támogatás mértéke; valamint a lehetőségekhez mérten kiszámítható és biztonságos környezet megléte.”

Ez a felsorolás egyszerűnek tűnik, de a munkahelyi és vállalkozói működésben gyakran éppen ezek az alapfeltételek sérülnek. A

kevés alvás, rendszertelen étkezés, mozgáshiány, bezárt beltéri munkakörnyezet, társas izoláció, bizonytalan jövőkép és folyamatos készenlét nem kivételként, hanem sok ember hétköznapi működéseként jelenik meg.

A neuroinkluzív szemlélet ebben a kérdésben nem azt mondja, hogy minden terhet el kell venni az egyéntől. Azt mondja, hogy a teljesítményhez szükséges alapfeltételeket komolyan kell venni. Ha egy szervezet vagy vállalkozás folyamatosan olyan működést vár el, amely ellentétes az emberi regeneráció alapfeltételeivel, akkor előbb-utóbb nemcsak mentális egészségügyi, hanem teljesítmény- és megtartási problémákkal is szembesül.

Dóra zárógondolata pontosan illeszkedik a kötet egészének fő állításához:

„Véleményem szerint a fentiek figyelembevétele, a szakmailag megalapozott ismeretek megosztása és az emberek egymás iránti érzékenységének fokozása jelentős változást hozhatna: ugyanis önmagában nem elegendő az egyént megtanítani arra, hogyan alkalmazkodjon a túlterhelő környezethez; magát a környezetet is érdemes úgy alakítani, hogy kevesebb szükségtelen stresszt és bizonytalanságot okozzon.”

Ez a mondat a fejezet kulcsa. A mentális egészség támogatása nem merülhet ki abban, hogy az egyén stresszkezelési technikákat tanul, jobban szervezi az idejét, többet mozog vagy önszabályozási módszereket sajátít el. Ezek fontos eszközök lehetnek, de önmagukban nem elegendőek, ha a környezet továbbra is túlterhelő, kiszámíthatatlan, szenzorosan vagy kognitívan megterhelő, és nem kínál valódi regenerációs lehetőséget.

Ez a gondolat közvetlenül kapcsolódik a kötet korábbi és későbbi fejezeteihez. A vállalkozásfejlesztésben nem elég tananyagot adni, ha a tanulási helyzet nem hozzáférhető. A vezetésben nem elég elfogadónak lenni, ha a szervezeti eszköztár nem támogatja az eltérő működéseket. A munkahelyi jóllétben nem elég az egyént fejleszteni, ha közben a rendszer változatlanul újratermeli a szükségtelen stresszt.

Szűcs Dóra megmutatja, hogy a neuroinklúzió nemcsak diagnózisokról, tananyagokról, akadálymentes terekről vagy vezetői stratégiákról szól, hanem a mindennapi pszichés biztonság feltételeiről is. Arról, hogy mennyi energiába kerül az alkalmazkodás. Arról, hogy az önszabályozás nem egyszerű akarat, hanem tanulható és támogatható készség. Arról, hogy a bagatellizálás láthatatlanná teszi a valós nehézségeket. És arról, hogy a mentális egészség nem különálló magánügy, hanem a fenntartható teljesítmény alapfeltétele.

A fejezet végére ezért világossá válik: a pszichés biztonság nem egyéni luxus. Nem a teljesítmény utáni jutalom, hanem annak egyik feltétele. Ha a vállalkozásfejlesztés és a szervezeti működés valóban fenntartható akar lenni, akkor nemcsak azt kell kérdeznie, hogyan alkalmazkodjon jobban az ember a rendszerhez, hanem azt is, hogyan alakítható a rendszer úgy, hogy kevesebb szükségtelen terhet rakjon az ember idegrendszerére.

VI. fejezet: A tudás még nem működés

Kapacitás, megvalósítás és vállalkozói működés

*„A tudás és a megvalósítás között jóval nagyobb a távolság, mint amennyit általában feltételezünk.”
- Sándor-Molnár Helga vállalkozásfejlesztő, marketing stratégia*

Ebben a fejezetben a hangsúly a vállalkozásfejlesztés mindennapi gyakorlatára kerül: mi történik akkor, amikor a vállalkozó már tudja, min szeretne változtatni, mégis nehéz eljutnia a megvalósításig.

Sándor-Molnár Helga nézőpontjában a vállalkozásfejlesztés nem pusztán stratégiai, marketing- vagy értékesítési kérdés. Legalább ennyire kapacitásgazdálkodás is. A vállalkozó figyelme, energiaszintje, döntési kapacitása, munkaritmusa és regenerációja közvetlenül megjelenik abban, hogy a vállalkozás képes-e fejlődni, újítani és hosszú távon fenntarthatóan működni. Helga válaszai ott viszik tovább a kötet gondolati ívét, ahol az előző fejezet az emberi teljesítmény, tanulás és idegrendszeri működés feltételeit vizsgálta.

Arra a kérdésre, hogy milyen típusú elakadásokkal találkozik leggyakrabban a fejlesztési folyamatok során, Sándor-Molnár Helga így válaszol:

„A legtöbb vállalkozó, akivel dolgozom, pontosan tudja, hogy min szeretne változtatni. Van ötlete, terve, célja, közben pedig a napi működés szépen meg teszi azt az időt és energiát, amiből mindezt

meg lehetne valósítani. Ügyfelek, adminisztráció, döntések, váratlan helyzetek és azonnal megoldandó problémák követik egymást. Mire ezeknek a végére ér, már alig marad figyelme arra, hogy a napi feladatokon túl a vállalkozás egészével is foglalkozzon.”

Ez a tapasztalat a vállalkozásfejlesztés egyik alapvető kérdésére mutat rá. A fejlődéshez nemcsak ötlet, cél vagy motiváció kell, hanem olyan figyelmi és energetikai kapacitás is, amelyből valóban lehet építkezni. Ha a napi működtetés minden erőforrást elvisz, akkor az új stratégia, az új marketingfolyamat vagy az új szolgáltatásfejlesztés könnyen újabb teherként jelenik meg.

A közös munka ezért gyakran nem újabb feladatok hozzáadásával kezdődik, hanem a meglévő működés megértésével:

„A közös munka elején ezért általában megnézzük, hogyan működik most a vállalkozás a hétköznapiakban. Mi viszi el a legtöbb energiát, hol vannak felesleges körök, milyen döntéseket kell újra és újra meghozni, és mi az, ami egyszerűsíthető. Ebből elég gyorsan látszik, hol tudunk annyi kapacitást felszabadítani, amiből már lehet építkezni és fejlődni.

A folyamatos tűzoltás fenntartja a működést, fejlődni viszont abból az időből, figyelemből és energiából tudunk, ami ezen felül megmarad.”

Ez a mondat a fejezet egyik kulcsa. A tűzoltás életben tartja a vállalkozást, de önmagában nem teremt fejlődési teret. A fejlesztés ott kezdődik, ahol a működtetés mellett marad kapacitás gondolkodni, dönteni, kipróbálni és változtatni.

Sándor-Molnár Helga szerint a vállalkozó fejleszthetőségének egyik feltétele, hogy legyen valamennyi szabad kapacitása, és értse a saját működését:

„A változáshoz kell valamennyi szabad kapacitás, és sokat számít az is, hogy valaki mennyire érti a saját működését.

A halogatás, a tervezés hiánya, a delegálási nehézségek vagy a meg nem valósított ötletek mögött érdemes megkeresni az okokat. Lehet, hogy nincs rá idő, elfogy hozzá az energia, túl nagy lépésben próbál változtatni, vagy egyszerűen olyan módszert követ, ami egyáltalán nem passzol hozzá.”

Ez a megközelítés elmozdítja a vállalkozásfejlesztést a leegyszerűsítő magyarázatoktól. A halogatás, a tervezési nehézség vagy a delegálási elakadás nem feltétlenül akarathiány, fegyelmetlenség vagy szakmai alkalmatlanság. Sokszor egy olyan működési minta jelzése, amelyet előbb meg kell érteni ahhoz, hogy valóban használható rendszert lehessen építeni rá.

A fejlesztő ezt konkrét példákkal írja le:

„Ugyanaz a vállalkozói működés sem lesz jó mindenkinek. Van, aki délelőtt három óra fókuszált munkával halad rengeteget, más rövidebb etapokban működik jól. Valakinek részletes tervezés ad biztonságot, másnak pont attól áll le az agya. Ezeket érdemes megismerni, mert erre már lehet működő rendszereket építeni.

A fejleszthetőség számomra valahol itt kezdődik. Az ember érti, hogyan működik, látja, min szeretne változtatni, és van elég kapacitása ahhoz, hogy ezt a hétköznapiakban is elkezdje kipróbálni.”

A fejleszthetőség tehát nem elvont alkalmasság. Nem azt jelenti, hogy valaki „jó vállalkozó-e” vagy sem. Sokkal inkább azt, hogy

képes-e felismerni saját működését, és van-e elég tere ahhoz, hogy a változást kis lépésekben, a hétköznapi szintjén is kipróbálja.

A fejlesztési folyamatok gyakori elakadása, hogy az új célok egy már eleve túlterhelt rendszerbe érkeznek. A vállalkozó szeretne új marketingstratégiát, több ügyfelet, rendszeres tartalomgyártást, jobb időgazdálkodást vagy új szolgáltatást, miközben a korábbi feladatok ugyanúgy megmaradnak.

Helga így fogalmaz:

„Sok fejlesztési folyamat egy már telepakolt működésbe érkezik. Új marketingstratégia, értékesítési folyamat, rendszeres tartalomgyártás, jobb időgazdálkodás, új szolgáltatás és több ügyfél kerül fel a listára, miközben minden korábbi feladat ugyanúgy marad.

Egy idő után egyszerűen elfogy a hely.”

Ez a rövid mondat pontosan leírja sok kisvállalkozás fejlesztési problémáját. Nem a szándék hiányzik, hanem a rendszerben nincs már hely az új működésnek. Ilyenkor a fejlesztés első lépése nem a bővítés, hanem a rendrakás:

„Ilyenkor érdemes rendet rakni abban, ami már működik. Megnézni, minek van valódi értelme, mi kér aránytalanul sok energiát, hol lehet egyszerűsíteni, mit lehet elengedni, és milyen feladatokat végzünk már csak megszokásból.

Sok vállalkozó rengeteg olyan dolgot próbál becsülettel csinálni, amiről valamikor megtanulta, hogy egy vállalkozónak ezt így kell. Közben lehet, hogy neki, az ő ügyfeleinek és az ő vállalkozásának egészen más működés lenne jó.

Amikor elkezdjük ezeket kipakolni a rendszerből, felszabadul az a kapacitás, amiből már ténylegesen lehet valami újat építeni.”

Ez a gondolat különösen fontos a vállalkozásfejlesztési modellek újragondolásához. A fejlesztés nem mindig újabb eszközök, újabb folyamatok és újabb teljesítményelvárások bevezetését jelenti. Sokszor éppen az teremti meg a fejlődés lehetőségét, ha a vállalkozó felismeri, mi az, amit már csak megszokásból, megfelelésből vagy régi minták alapján működtet.

Arra a kérdésre, hogy mit értelmaz félre a legtöbb fejlesztési program, Sándor-Molnár Helga határozott választ ad:

„A tudás és a megvalósítás között szerintem jóval nagyobb a távolság, mint amennyit általában feltételezünk.

A vállalkozók jelentős része rengeteg mindent tud. Könyveket olvas, podcastokat hallgat, képzésekre jár, ismeri a módszereket, és valószínűleg van valahol három félbehagyott online kurzusa is. Még több információ ettől nem feltétlenül fog változást hozni a hétfő reggeli működésében.”

Ez a felismerés a kötet egyik alapvető állításához kapcsolódik. A vállalkozásfejlesztés nem lehet pusztán információátadás. A tudás akkor válik fejlesztéssé, ha beépül a mindennapi működésbe, és a vállalkozó képes használni azt a saját helyzetében.

„A fejlesztés akkor válik használhatóvá, amikor a megszerzett tudás helyet kap a hétköznapi életben. Ehhez idő, figyelem, energia és gyakorlás kell. Az új működést ki kell próbálni, alakítani kell, és közben ki fog derülni az is, hogy mi az, ami a gyakorlatban egyáltalán nem válik be.

Én ezt a képessé tételt tartom a fejlesztési folyamat egyik legfontosabb részének. A tudás már sokszor ott van, abban kell segíteni, hogy használhatóvá váljon.”

A képessé tétel ebben az értelemben nem elméleti fogalom, hanem gyakorlati fejlesztési feladat. A kérdés nem csak az, mit kell tudnia a vállalkozónak. Az is kérdés, hogyan tudja azt kipróbálni, beilleszteni, módosítani és hosszú távon működtetni.

Sándor-Molnár Helga szerint a vállalkozásfejlesztési modelleket úgy lenne érdemes újragondolni, hogy az üzleti és az emberi működés közelebb kerüljön egymáshoz:

„Az üzleti és az emberi működést sokkal közelebb hoznám egymáshoz, mert egy kisvállalkozásban eleve szorosan összekapcsolódnak.

A vállalkozó figyelme, energiaszintje, döntési kapacitása, élethelyzete és munkamódja közvetlenül megjelenik a vállalkozás működésében. Egy stratégia megvalósításához is ezekből az erőforrásokból dolgozunk, ezért ugyanúgy érdemes velük tervezni, mint idővel, pénzzel vagy bármilyen más rendelkezésre álló erőforrással.”

Ez a gondolat gazdasági szempontból is lényeges. Ha a vállalkozó figyelme, döntési kapacitása vagy energiaszintje kimerül, az nemcsak személyes jólléti kérdés. Hatással van a döntések minőségére, a stratégia megvalósítására, az ügyfélkapcsolatokra, az értékesítésre, a pénzügyi gondolkodásra és a növekedési képességre is.

Sándor-Molnár Helga ezért a vállalkozásfejlesztés részének tekinti azt is, hogy a vállalkozásban maradjon tér a gondolkodásra és az előrelépésre:

„Számomra ezért a vállalkozásfejlesztés része annak megtalálása is, hogyan lehet egy vállalkozást úgy felépíteni, hogy maradjon benne figyelem gondolkodni, jó döntéseket hozni, új dolgokat létrehozni és fejlődni.”

A fejezet végén Sándor-Molnár Helga a pihenést nem mellékes jólléti kérdésként, hanem az emberi teljesítmény ritmusának részeként értelmezi:

„Ide kapcsolódik a pihenés is. Az emberi teljesítménynek van ritmusa, a regeneráció pedig ennek ugyanúgy része, mint az aktív munka. A folyamatos túlterhelés egy ideig fenntartható, közben viszont egyre több energia megy el arra, hogy ugyanazt a teljesítményt hozzuk.”

Ez a gondolat a vállalkozásfejlesztésben különösen fontos. A tartós túlterhelés rövid távon fenntarthatja a működést, de egyre magasabb belső költséggel. Ha a vállalkozás úgy épül fel, hogy nincs benne hely a regenerációnak, akkor a fejlődés előbb-utóbb a vállalkozó kapacitáshatáraiba ütközik.

A zárógondolat ezért egyben fejlesztési irány is:

„Egy jól működő vállalkozásban a fejlődéshez szükséges kapacitással is tervezünk. Így marad hely arra, hogy a vállalkozó a napi működtetésen túl lássa azt is, merre szeretne továbbmenni, és legyen ereje valóban elindulni abba az irányba.”

Sándor-Molnár Helga válaszai a kötet gyakorlati fordulópontját adják. A korábbi fejezetek megmutatták, hogy a neuroinkluzív vállalkozásfejlesztés nem jótékonyági mellékszál, nem pusztán tananyagfejlesztés, és nem kizárólag diagnosztikai kérdés. Ebben a fejezetben az válik láthatóvá, hogyan jelenik meg mindez a vállalkozásfejlesztés hétköznapi munkájában: kapacitásban, megvalósításban, döntési terhelésben, pihenésben, módszerillesztésben és abban, hogy a tudásból hogyan lesz valódi működés.

A fejezet fő tanulsága egyszerű, de stratégiai jelentőségű: a vállalkozásfejlesztés akkor működik, ha nemcsak a vállalkozást, hanem a vállalkozó működését is érti. A tudás önmagában nem elég. Hely, ritmus, figyelem, energia és alkalmazható rendszer kell ahhoz, hogy a tudásból fenntartható vállalkozói működés legyen.

VII. fejezet: A vezetői eszköztár része

Nuroinklúzió és nagyvállalati szervezeti kultúra

*„Olyan szemlélet szükséges,
amely külön figyelmet fordít az atipikus egyénekre,
ezzel neuroinkluzívva emelve a cégek kultúráját,
a HR- és vezetői eszköztárat.”- Hornyák Endre, felsővezető*

Hornyák Endre multinacionális nagyvállalati környezetben dolgozó felsővezetőként más nézőpontból kapcsolódik a kötet témájához, mint a vállalkozásfejlesztők, trénerek, szakemberek vagy kisebb vállalkozások tulajdonosai. Az ő megszólalása azért fontos, mert a neuroinklúzió kérdését nem elsősorban egyéni fejlesztési helyzetként, hanem vezetői, szervezeti és nagyvállalati és multinacionális működési kérdésként értelmezi.

A nemzetközi, „multis” közegben a működés nem kizárólag egyéni belátásokon vagy személyes megoldásokon múlik. A vezetői eszköztár, a HR-folyamatok, a teljesítménymenedzsment, a csapatdinamika, a visszajelzési kultúra, a munkaszervezés és a vállalati normák együtt határozzák meg, hogy az eltérő működés láthatóvá válik-e, és ha igen, támogatható erőforrásként vagy kezelendő eltérésként jelenik-e meg.

Ez a megközelítés összhangban áll azokkal a nemzetközi nagyvállalati kutatásokkal is, amelyek a neuroinklúziót már nem periférikus HR-témaként, hanem üzleti, vezetői és szervezeti kultúraformáló kérdésként tárgyalják.

Az EY Global Neuroinclusion at Work Study 2025 például a neuroinkluzív működést a munkahelyi teljesítmény, reziliencia, vezetői potenciál, tanulási képesség és üzleti transzformáció összefüggésében vizsgálja. A Deloitte neuroinkluzív munkahelyekről szóló elemzése pedig arra hívják fel a figyelmet, hogy a neuroinklúzió nem oldható meg egyetlen toborzási vagy érzékenyítő programmal: a munkavállalói életciklus egészében, a vezetői működésben, a csapatomunkában és a szervezeti kultúrában kell megjelennie.

Arra a kérdésre, hogy mikor vált személyesen is meghatározóvá számára ez a téma, Hornyák Endre így válaszol:

„Akkor vált meghatározóvá, amikor kiderült az elsőszülött gyermekemnél a szenzoros érzettség és az ASD. Ekkoriban sok vezetői képzésen vettem részt, és nyakig voltam az önismeretben. Ezek kombinációja során kezdtem egyre több párhuzamra felfigyelni, és megérteni a különbségem eredetét.”

Ez a válasz fontos átmenetet teremt a személyes tapasztalat és a vezetői működés között. A neuroinklúzió ebben a megközelítésben nem kívülről megtanult fogalom, hanem olyan felismerési folyamat, amely egyszerre érinti a családi tapasztalatot, az önismeretet és a szakmai szerepet. A vezetői képzésekben szerzett önismereti tudás és a családi érzettség tapasztalata együtt segítette hozzá ahhoz, hogy bizonyos működési sajátosságokat ne pusztán különbségként, hanem mélyebb idegrendszeri mintázatokként lásson.

Nagyvállalati vezetői szempontból ez különösen lényeges. A vezető nemcsak mások működését értelmezi, hanem saját működésén keresztül is hat a szervezetre. Ahogyan dönt, reagál, konfliktust kezel, visszajelzést ad, csapattinamikát érzékel vagy vezetői eszközöket használ, az mind része a szervezeti kultúrának. Ha egy vezető pontosabban érti a saját működését, az nem kizárólag személyes önismereti nyereség, hanem a vezetői eszköztárának fejlődése is.

Arra a kérdésre, hogyan hat az érintettség a vezetői működésére, Hornyák Endre röviden így fogalmaz: „A normál működésben apróbb kilengések és a papírformához képest eltérések jelentkeznek, amire magamnak kell megtalálni a megfelelő mechanizmusokat.”

Ez a mondat jól mutatja, hogy vezetői működésben gyakran nem látványos, könnyen azonosítható különbségekről van szó. Sokkal inkább finom eltérésekről: hogyan érzékel valaki egy helyzetet, mennyire gyorsan reagál, hogyan viseli a váratlan változást, mennyire tudja követni a csapat informális működését, milyen módon tartja fenn a fókuszot, és milyen belső vagy külső eszközökre van szüksége ahhoz, hogy stabilan működjön.

A „megfelelő mechanizmusok” kifejezés itt kulcsfontosságú. A neuroinkluzív vezetői működés nem azt jelenti, hogy a vezetőnek ne lennének eltérései, nehézségei vagy sajátos működési mintázatai. Inkább azt jelenti, hogy ezeket felismeri, és tudatosan alakít ki olyan eszközöket, amelyek segítik a vezetői jelenlét, a döntéshozatal és a csapatműködés stabilitását.

Amikor arról beszél, mit lát másként, mint egy nem érintett vezető, Hornyák Endre a csapattinamikát emeli ki: „A csapattinamikát máshogy érzékelem, és tudatos eszközöket kell behívnom a segítségemre. A corporate világban ezek az eszközök a mindennapok részei, így ez nem okoz gondot.”

A nagyvállalati környezetben számos olyan eszköz már eleve rendelkezésre áll, amely segítheti a tudatosabb működést: strukturált visszajelzések, teljesítményértékelési folyamatok, vezetői tréningek, coaching, HR-támogatás, konfliktuskezelési modellek, meetingstruktúrák, egyéni fejlesztési tervek és people management rendszerek.

Ez jelentős különbség a kisvállalkozói vagy egyéni vállalkozói világhoz képest. Ott a működési nehézségek sokszor személyes megoldásokra, informális alkalmazkodásra vagy egyéni túlélési stratégiákra épülnek. A nagyvállalatban viszont elvileg adott az a struktúra, amely képes lehet a működési különbségeket nemcsak észrevenni, hanem rendszerszinten is kezelni. Ez azonban nem történik meg automatikusan.

A corporate világ eszközei önmagukban nem neuroinkluzívak. Akkor válnak azzá, ha a vezetők és a HR-rendszerek tudatosan használják őket az eltérő működések megértésére, a kommunikáció pontosítására, a feladatok strukturálására, a visszajelzések tisztázására és a csapatban megjelenő különböző teljesítménymintázatok támogatására.

Hornyák Endre megszólalása azért hoz új szintet a kötetbe, mert a neuroinklúzió kérdését a szervezeti tanulás felé viszi tovább. A korábbi fejezetekben a vállalkozásfejlesztés emberi, tanulási és

kapacitásbeli feltételei jelentek meg. Itt az válik hangsúlyossá, hogyan tud egy nagyobb szervezet vezetői és HR-rendszereken keresztül reagálni az eltérő működésekre.

A nagyvállalat ebben az értelemben nemcsak munkahely, hanem tanulási rendszer is. Vannak folyamatai, visszacsatolási pontjai, vezetői szintjei, képzési rendszerei és kultúraformáló mechanizmusai. Ha ezek nem értik az atipikus működést, akkor a szervezet láthatatlanul is neurotipikus normákra optimalizálódik. Ha viszont elkezdik érteni, akkor a neuroinklúzió nem külön gesztus, hanem a működés minőségének része lesz.

Az EY és a Deloitte kutatásai ezen a ponton fontos nagyvállalati kontextust adnak. Ezek az elemzések a neuroinkluzív munkahelyi környezetet nemcsak jólléti vagy sokszínűségi ügyként kezelik, hanem olyan üzleti képességekhez kapcsolják, mint a rugalmasság, reziliencia, tanulási képesség, vezetői potenciál, innováció és megtartás. Ez azért lényeges, mert segít áthelyezni a neuroinklúziót a „jó szándékú támogatás” területéről a teljesítmény- és kultúrafejlesztés stratégiai kérdései közé.

A nagyvállalatoknak ebben különleges felelősségük van. Ahol a HR, a vezetőfejlesztés, a teljesítménymenedzsment és a szervezeti kultúra egymással összehangolva működik, ott elvileg lehetőség van arra, hogy az inklúzió ne egyéni kivételként, hanem szervezeti képességként jelenjen meg. Ez nemcsak az atipikus munkavállalók támogatása szempontjából fontos, hanem a teljes szervezet működési minősége miatt is.

A nagyvállalati működésben az atipikus működés kérdése nemcsak maguknál a munkavállalóknál jelenhet meg, hanem azoknál is, akik SNI vagy neurodivergens gyermeket nevelnek. Vezetői

szemmel ez komoly, gyakran láthatatlan terhelési tényező. A diagnosztikai utak, fejlesztések, intézményi egyeztetések, otthoni krízisek, szenzoros vagy szabályozási nehézségek és folyamatos logisztikai döntések beépülhetnek a munkavállaló mindennapjaiba. Ezekre sok esetben nincs rendszerszintű vállalati válasz. Legfeljebb egyéni megállapodások, rugalmas vezetői döntések vagy személyes megoldások születnek. A neuroinkluzív vállalati kultúra egyik következő lépése ezért az lehet, hogy a szervezetek nemcsak az atipikus munkavállalókra, hanem az őket nevelő, gondozó vagy támogató munkavállalókra is figyelmet fordítanak.

Egyes nagyvállalatoknál ennek már megjelennek a formái: belső szülői közösségek, munkavállalói erőforráscsoportok, célzott szülőklubok vagy olyan támogató fórumok, ahol az érintett munkavállalók nem elszigetelten, egyéni túlélési stratégiákkal próbálnak megoldásokat találni. Ezek nem helyettesítik az oktatási, egészségügyi vagy szociális ellátórendszert, de fontos szervezeti üzenetet hordoznak: a munkavállaló nemcsak teljesítményhordozó, hanem élethelyzetben működő ember.

Ez a szempont vezetői oldalról azért lényeges, mert a munkahelyi teljesítmény mögött nem steril, leválasztott munkavállalói működés áll. A dolgozó ember családi, mentális, logisztikai és gondoskodási terhekkel együtt érkezik a munkahelyre. Egy neuroinkluzív vezetői kultúra nem veszi át a családok problémáinak megoldását, de számol azzal, hogy ezek a terhek hatással lehetnek a figyelemre, energiaszintre, rugalmasságra, jelenlétre és hosszú távú megtartásra.

Arra a kérdésre, milyen vezetői szemléletre lesz szükség a jövőben, Endre így válaszol:

„Olyan szemlélet szükséges, amely külön figyelmet fordít az atipikus egyénekre, ezzel neuroinkluzívva emelve a cégek kultúráját, a HR- és vezetői eszköztárat.”

A neuroinklúzió itt nem különálló programként jelenik meg, hanem a cégek kultúrája, a HR és a vezetői működés átalakulásaként. Vagyis nem az a kérdés, hogy van-e néhány befogadó vezető vagy érzékeny kolléga. Az a kérdés, hogy a szervezet alapvető működése mennyire alkalmas eltérő idegrendszeri működések felismerésére, megtartására és fejlesztésére.

A jövő vezetői szemléletének ezért három szinten kell változnia.

Először az észlelés szintjén. A vezetőnek fel kell ismernie, hogy az eltérő kommunikáció, terhelhetőség, figyelemi működés, rugalmasság vagy konfliktuskezelés nem feltétlenül hozzáállásbeli probléma. Lehet, hogy eltérő működési mintázat áll mögötte.

Másodszor az eszközök szintjén. A vezetőnek nem elég általánosan elfogadónak lennie. Tudnia kell, milyen strukturált, egyértelmű, kiszámítható, szenzorosan és kognitívan kevésbé terhelő működésmódok segíthetik a csapatot. Ide tartozhat a világosabb kommunikáció, a meetingek tudatosabb szervezése, a visszajelzések pontosítása, a feladatok strukturálása, az elvárások egyértelműsítése és az egyéni működési preferenciák figyelembevétele.

Harmadszor a kultúra szintjén. A neuroinklúzió akkor válik valódi szervezeti képességgé, ha nem egyedi kivételként, hanem a működés részévé válik. Ha a munkatársaknak nem kell állandóan

maszkolniuk, ha lehet biztonságosan jelezni működési szükségleteket, ha a teljesítményt nem egyetlen normatív viselkedési stílushoz kötik, és ha a vezetői rendszer nemcsak eltűri, hanem érti is a különbségeket.

Hornyák Endre rámutat: a neuroinklúzió nemcsak egyéni, fejlesztői vagy kisvállalkozói kérdés. A nagyvállalati világban a téma közvetlenül kapcsolódik a vezetéshez, a HR-hez, a szervezeti kultúrához, a megtartáshoz és a teljesítményhez.

A nemzetközi nagyvállalati kutatások is ebbe az irányba mutatnak. A neuroinklúzió ott kezd valódi üzleti értéket teremteni, ahol nem különálló jó gyakorlatként, hanem szervezeti tanulási folyamatként jelenik meg. Ahol a vezetők megtanulják felismerni és kezelni az eltérő működési mintázatokat. Ahol a HR-folyamatok nemcsak formálisan befogadóak, hanem ténylegesen hozzáférhetőek. Ahol a csapatműködésben nem a rejtett alkalmazkodási költség nő, hanem a különböző erősségek kapcsolódnak össze.

Ez a fejezet így visszakapcsol a kötet korábbi állításaihoz, de új szintre emeli azokat. A vállalkozásfejlesztésben a kérdés az volt, hogyan válik a tudás működéssé. A nagyvállalati vezetésben a kérdés az, hogyan válik az inklúzió szervezeti képességgé.

Hornyák Endre erre ad irányt: a jövő vezetőjének nemcsak teljesítményt kell menedzselnie, hanem a működési különbségeket is értenie kell. Nemcsak célokat kell kijelölnie, hanem olyan cégkultúrát, HR- és vezetői eszköztárat kell működtetnie, amelyben az atipikus egyének nem kivételként, hanem a szervezet értékteremtő résztvevőiként jelenhetnek meg.

VIII. fejezet: Nem alkalmazkodni kell az átlaghoz, hanem rendszert kell tervezni

A neuroinkluzív működés vezetői felelősség és egyben versenyelőny

„A neurodiverzitás nem compliance-kötelezettség, hanem olyan erőforrás-felszabadítás, amely az egyik legnagyobb elérhető versenyelőny ma a gazdasági szférában.”

– Krieger Tamás, Viselkedéskutató, neuroinkluzív szervezetfejlesztő

Krieger Tamás megszólalása ott viszi tovább a kötet gondolati ívét, ahol a nagyvállalati vezetői nézőpont megnyitotta a neuroinklúzió szervezeti kérdését. Míg Hornyák Endre a vezetői és HR-eszköztár jelentőségét emelte ki, Krieger Tamás arról beszél, mi történik akkor, ha egy szervezet nemcsak érzékenyebb akar lenni, hanem ténylegesen át akarja tervezni a működését.

Az ő gondolkodásában a neuroinklúzió nem jó szándékú kiegészítés, nem egyedi kedvezmények rendszere és nem elsősorban jogi megfelelési kérdés. Sokkal inkább működéstervezési probléma: hogyan lehet olyan rendszereket létrehozni, amelyek felismerik a kiugró képességeket, csökkentik a szükségtelen energiaveszteséget, és lehetővé teszik, hogy az emberek ne a maszkolásra, alkalmazkodásra vagy túlélésre használják a kapacitásukat, hanem értékteremtésre.

Tamás saját történetét az iskolai tapasztalattal kezdi. Nem diagnosztikai nyelven beszél, hanem egy nagyon korai illeszkedési élményt ír le:

„Általános iskola első osztályában én ugyan nem értettem még, hogy mi az, hogy rendszer, de tisztán látszott, hogy nem illek be. Tudtam írni, olvasni, számolni, az órákon így unatkoztam és elfoglaltam magam – amellyel zavartam az órát, így mindig kiküldtek. Külön szakköröket kellett indítani, hogy valahogy fenntartsák az érdeklődésemet.”

Ez a történet pontosan mutatja a kötet egyik visszatérő állítását: a probléma sokszor nem ott kezdődik, hogy valaki ne lenne képes teljesíteni. Éppen ellenkezőleg. Lehet, hogy a képesség, a gyorsaság, az érdeklődés vagy az önálló gondolkodás már jelen van, de a rendszer nem tud mit kezdeni vele. Az eltérés ilyenkor nem erőforrásként jelenik meg, hanem rendzavarásként, kényelmetlenséggént vagy kezelendő problémaként.

Tamás története az oktatási térből indul, de gyorsan eljut a munkaerőpiacig: „Gimnáziumban ez folytatódott és érettségi után teljesen kihullottam a rendszerből, a munkapiacon már el sem tudtam indulni, míg vállalkozóvá nem váltam.”

A vállalkozói út sok neurodivergens vagy atipikus működésű ember számára nem feltétlenül romantikus szabadságválasztásként indul, hanem kényszerpályaként: akkor válik reális működési formává, amikor a hagyományos oktatási vagy munkaerőpiaci rendszer nem kínál megfelelő illeszkedést.

Krieger Tamás nagyon pontosan nevezi meg azokat a pontokat, ahol a neurodivergens vagy szenzorosan érzékeny emberek jelentős kapacitást veszíthetnek:

„A legtipikusabb energiavesztő pontok a szenzoros túlterhelés, a kommunikációs akadályok, beleértve a félreértéseket és metakommunikációs dekódolási hiányosságokat, amelyek a »search tax«, azaz az értelmezési külön terhelés miatt jelentősek, a szociális interakciók, amelyek sokszor sürgőssé válnak, megtörik a fókusz és olyan helyzetbe kényszerítik az embereket, ahol a megfelelési kényszer miatt szerepeket kell játszaniuk, az egyéni energiacsúcsokkal egybe nem eső kötött munkarend.”

A „search tax” itt olyan rejtett értelmezési költséget jelent, amely akkor keletkezik, amikor az embernek nemcsak a feladatot kell elvégeznie, hanem folyamatosan keresnie és dekódolnia kell a kimondatlan szabályokat, rejtett elvárásokat, társas jeleket, metakommunikációt és nem egyértelmű utasításokat. Ez a többletmunka sokszor láthatatlan marad, mert nem jelenik meg a munkaköri leírásban vagy a teljesítményértékelésben, mégis jelentős energiát visz el.

Tamás felsorolása azért erős, mert az energiavesztést nem általános fáradtsággként, hanem rendszerszintű működési költségként írja le. A szenzoros túlterhelés, a félreérthető kommunikáció, a felesleges társas interakciók és az egyéni energiacsúcsokhoz nem illeszkedő kötött munkarend mind olyan tényezők, amelyek nem közvetlenül a szakmai feladathoz tartoznak, mégis csökkentik a teljesítményt.

A veszteség másik oldala a kihagyott lehetőség: „Fontos továbbá az elvesztett lehetőség, azon rendszerek hiánya, amelyek

mege erősítenék a munkavállalók képességeit és a nagyon kevés befektetett erőfeszítéssel elérhető óriási eredményeket.”

A neuroinklúzió nemcsak arról szól, hogyan csökkentjük a kimerülést vagy a szenvedést. Arról is, hogy mennyi teljesítmény, innováció és képesség marad kihasználatlanul azért, mert a rendszer nem ismeri fel, milyen kis módosításokkal lehetne nagy eredményeket elérni.

Krieger Tamás élesen fogalmaz a jelenlegi támogatási formák korlátairól:

„Nagyon sok támogatási forma létezik, azonban ezek többsége nem terjed túl az elméleti és jogi megfelelés szintjén, ismereteket adnak, gyakorlatokat nem és különösen nem készítik fel a vezetőket az operatív működésre.”

A HR-eszköztár, a szabályozás, az érzékenyítés és a vállalati kommunikáció önmagában nem elég. A valódi kérdés az, hogy a vezető tud-e mit kezdeni hétfő reggel azzal, hogy a csapatában különböző működésű emberek vannak.

Tamás szerint ezért a vezetőképzés kulcsszerepet kap: „Ezért elsősorban a vezetőképzésen keresztül megvalósuló neuroinkluzív kultúra az, amely bármilyen rendszer háttéréül kell szolgáljanak.”

A neuroinklúzió ott dől el, ahol a vezető ténylegesen munkát szervez, döntéseket hoz, embereket értékeli, visszajelzést ad, konfliktust kezel és csapatot épít. Ha a vezető nincs felkészítve az operatív működésre, akkor a legjobb szándékú szervezeti program is könnyen formális marad.

Tamás szerint a neuroinkluzív működés egyik kihagyhatatlan lépése: „A diagnózis-mentes transzdiagnosztikai szűrés, amely nem orvosi, hanem viselkedésmintákra és preferenciákra épül és címkézés nélkül képes kognitív képességprofilt rajzolni és megállapítani a »tüskés profilok«, azaz kiugró képességek és nehézségek jelenlétét és az ehhez kapcsolódó valós szükségleteket.”

A „transzdiagnosztikus” megközelítés itt azt jelenti, hogy nem egyetlen diagnosztikai címkéből indulunk ki, hanem több diagnóziskategórián átívelő működési mintázatokat vizsgálunk. Munkahelyi vagy vállalkozásfejlesztési környezetben ennek különösen nagy jelentősége van, mert a szervezetnek nem feltétlenül az a legfontosabb információ, hogy valakinek milyen klinikai diagnózisa van. Sokkal inkább az, hogy milyen körülmények között tud jól figyelni, dönteni, kommunikálni, együttműködni és teljesíteni.

A „tüskés profil” kifejezés olyan képességmintázatra utal, amelyben az ember teljesítménye nem egyenletes. Vannak kiugró erősségek és ezzel párhuzamosan jelentős nehézségek. Ha a szervezet csak átlagteljesítményt mér, akkor vagy nem látja meg a kiugró erősségeket, vagy a nehézségek alapján kockázatként kezeli azt, ami megfelelő illesztéssel érték lehetne.

Krieger Tamás következő fontos szervezeti elve az egyetemes tervezés, vagyis a Universal Design: „A következő lépés az egyetemes tervezés (Universal Design), amelynek alapja, hogy ami egy szenzoros vagy neurodivergens ember számára létszükséglet, az a tipikus munkavállaló számára is hatékonyabb.”

Az egyetemes tervezés lényege, hogy a rendszereket eleve többféle emberi működés számára tesszük használhatóvá, nem pedig utólag, egyedi kivételekkel próbáljuk hozzáigazítani őket egy-egy ember szükségletéhez. A neuroinklúzió szempontjából ez azt jelenti, hogy a csend, az egyértelmű kommunikáció, a rugalmas munkaszervezés, a kiszámítható folyamatok vagy a szenzorosan kevésbé terhelő környezet nem külön kedvezményként jelenik meg, hanem a jó munkarendszer alapjaként.

Tamás ezt így fogalmazza meg:

„Egy ilyen rendszerben nem kell maszkolni, mert mindenki számára egyformán elérhető a működéséhez optimális körülmény, legyen az csend, a szükséges minimumra csökkenthető interakció, a távmunka, a rugalmas munkaidő.”

Ez összekapcsolja a szervezeti hatékonyságot a pszichés biztonsággal. Ha a támogatás csak kivételként, külön kérésre, címkéhez vagy magyarázkodáshoz kötve érhető el, akkor az embernek előbb láthatóvá kell tennie a nehézségét. Az egyetemes tervezés ezzel szemben úgy alakítja a rendszert, hogy többféle működés eleve hozzáférjen a számára szükséges feltételekhez.

A neuroinkluzív működés egyik gyakorlati eszközeként Tamás a „relational job crafting” fogalmát emeli ki:

„Rendkívül hasznos eszköz a vezető kezében a »Relational job crafting«, azaz a diagnózis során felmerült egyéni erősségekre szabott feladatkijelölés, amely a teljes csapat teljesítményét jelentősen növeli.”

A „relational job crafting” olyan munkaszervezési szemléletként értelmezhető, amelyben nemcsak a munkakört igazítjuk az emberhez, hanem a csapaton belüli kapcsolódásokat, szerepeket, feladatmegosztást és együttműködési pontokat is tudatosan alakítjuk. Ebben a fejezetben a fogalom lényege az, hogy a vezető nem egyforma munkavégzést vár el mindenkitől, hanem az egyéni erősségek és nehézségek alapján úgy osztja el a feladatokat, hogy a teljes csapat jobban működjön.

Egy neuroinkluzív csapatban nem az a cél, hogy mindenki mindenben egyformán teljesítsen. Az a cél, hogy a különböző képességprofilok jól kapcsolódjanak össze. Van, aki gyors mintafelismerésben erős. Van, aki mély elemzésben. Van, aki kreatív megoldásokban. Van, aki rendszerhibákat vesz észre. Ha a vezető ezeket látja és jól osztja el a feladatokat, akkor nemcsak az egyéni terhelés csökkenhet, hanem a teljes csapat teljesítménye is javulhat.

Krieger Tamás szerint a neuroinkluzív működés egyik alapvető pontja az onboarding: „Alapelvárás lenne az onboarding során a folyamatok és feladatkörök pontos leírása, és növeli ennek hatékonyságát, ha egy mentor segítségével az egyéni »tüskék« mentén írásban is rögzítik a munkavállaló legjobb teljesítményéhez szükséges feltételeket.”

Az onboardingot gyakran információátadásnak tekintjük: szabályok, folyamatok, rendszerek, belépők, eszközök, belső platformok. Tamás ezzel szemben arra hívja fel a figyelmet, hogy a belépéskor nemcsak a szervezet működését kell megmutatni a munkavállalónak, hanem a munkavállaló működését is érdemes megérteni a szervezet szempontjából. Ez nem terápiás vagy

diagnosztikai gyakorlat, hanem munkaszervezési kérdés. Mi segíti a legjobb teljesítményt? Milyen kommunikáció működik? Milyen típusú feladatkiadás egyértelmű? Mi okoz túlterhelést? Milyen környezetben tud fókuszálni? Milyen mentorálási vagy visszajelzési forma támogatja?

Ha ezek a feltételek nincsenek kimondva, akkor a munkavállaló próbálgatással, hibákkal és rejtett kompenzációval tanulja meg a rendszert. Ha viszont már az onboarding során írásban is rögzíthetők a legjobb teljesítmény feltételei, akkor a szervezet nemcsak befogadja az embert, hanem ténylegesen munkaképessé teszi a kapcsolatot.

Tamás a támogatás egyik legerősebb pontjának a kevert, tipikus és atipikus kollégákból álló csoportokat tartja:

„A támogatás legerősebb pontja pedig a kevert csoportok létrehozása, ahol tipikus és atipikus kollégák dolgoznak együtt. Az ilyen csoportok empirikus tapasztalatok alapján háromszor gyorsabban oldanak meg összetett problémákat, háromszor olyan gyakran kerül a piacra az általuk fejlesztett innováció és a vállalat extraprofitja 20–40%-os növekedést mutat, miközben a neurodivergens munkavállalók fluktuációja évi 50%-ról 10% alá csökken.”

A nemzetközi kutatások és vállalati esettanulmányok valóban abba az irányba mutatnak, hogy a kognitív sokféleség megfelelő környezetben javíthatja a problémamegoldást és az innovációs teljesítményt. A Deloitte által idézett brit kutatás szerint kognitívan diverz vezetői csapatok szimulált problémákat akár háromszor gyorsabban oldottak meg, mint homogén csapatok. Az EY Global

Neuroinclusion at Work Study 2025 pedig arra mutat rá, hogy az inklúzió mértéke összefügg olyan jövőbeli készségekkel, mint a reziliencia, rugalmasság, agilitás, kíváncsiság, élethosszig tartó tanulás, valamint az AI-hoz és adatokhoz kapcsolódó képességek.

Ugyanakkor fontos kimondani: a neurodiverzitás önmagában nem automatikus versenyelőny. Akkor válhat azzá, ha a szervezet képes a különböző működési mintázatokat úgy összekapcsolni, hogy azok ne sűrűlődként, hanem komplementer erőforrásként jelenjenek meg. A vegyes csapat akkor működik jól, ha van közös cél, egyértelmű feladatstruktúra, megfelelő kommunikáció, tisztázott szerepek, pszichés biztonság és olyan vezető, aki érti, hogyan lehet az eltérő gondolkodási és működési mintázatokat teljesítménnyé alakítani.

Krieger Tamás külön figyelmeztet: „A legjobb szándék mellett is sokszor félremegy az átalakítás, amikor nincs mögötte felelős változásmenedzsment, elkötelezett vezető és megfelelően implementált vállalati kultúra.”

A neuroinklúzió nem kommunikációs kampány, hanem változásmenedzsment. Ha nincs világos felelősség, ha a vezetők nem elkötelezettek, ha a kultúra nem támogatja az eltérő működésekről való biztonságos beszédet, akkor a kezdeményezés könnyen formális marad.

Tamás szerint az egyik legnagyobb hiba az, amikor a neuroatipikus embereket is egyetlen csoportként kezelik: „Az emberek nem egyfélék, a monolit-szabály értelmében olykor a neuroatipikusokat is egy kalap alá veszik és azonos igényeket feltételeznek.”

Ez pontosan ugyanaz a gondolati fordulat, amely a kötet szakmai háttér részében is megjelent: a címke nem helyettesíti a működés megértését. Nem létezik egyetlen „neurodivergens igénycsomag”. Van, akinek a csend segít, másnak a mozgás. Van, akinek a részletes struktúra biztonságot ad, másnak túlterhelést. Van, aki társas helyzetekben erős, de adminisztratív követésben nehézsége van. Más mély fókuszban kiemelkedő, de gyakori megszakítások mellett elveszíti a teljesítményét.

A másik alapvető hiba az átlagra optimalizált rendszer: „Az átlagra optimalizált rendszerek, a mindenkire egyformán érvényes szabályok, a normálhoz való kötelező igazodás nem csak az idegrendszeri lemerülésben fő ok, hanem az innováció teljes elmaradását eredményezheti a motivációvesztés, érdektelenség, majd kiégés miatt.”

Az átlagra optimalizált működés látszólag igazságos, mert mindenkire ugyanazt a szabályt alkalmazza. Valójában azonban gyakran azoknak kedvez, akik eleve illeszkednek az átlagos normához. Akik más ritmusban, más környezetben, más kommunikációval vagy más feladatstruktúrában teljesítenének jól, azok a rendszer szemében problémásnak tűnhetnek.

Tamás ezt a HR-szűrőrendszerek és KPI-ok kritikájával is összeköti: „Ugyanebbe a kategóriába tartozik a HR szűrőrendszerek alkalmazása, amelyek a tehetséget kockáztatnak ítélik és a klasszikus KPI-ok, amelyek nem súlyozzák a teljesítményt és a gyakorlatban a fára mászási eredmények alapján ítélik meg a majmot és a halat is.”

Ez a kép erős, de pontosan mutatja a teljesítménymérés problémáját. Ha mindenkit ugyanazon a viselkedési, kommunikációs vagy időgazdálkodási kódon keresztül mérünk, akkor nem biztos, hogy a valós értékteremtést látjuk. Lehet, hogy azt jutalmazzuk, aki jól illeszkedik a rendszer formájához, és azt veszítjük el, aki más módon teremtené jelentős értéket.

Krieger Tamás szerint az ideális rendszerek mind a munkahelyen, mind az oktatásban a képességfelismerésre és annak támogatására épülnek: „Az ideális rendszerek mind munkahelyen, mind oktatásban a képességfelismerésre és annak támogatására épülnek, ahol a célok egyértelműek, azonban az odavezető utakban több opció létezik.”

Ez a neuroinkluzív rendszertervezés lényege. Nem arról van szó, hogy ne legyenek célok, elvárások vagy teljesítménymutatók. Hanem arról, hogy ne csak egyetlen út vezessen ezekhez. Egy jól működő rendszer világosan megmondja, mit kell elérni, de többféle módot enged arra, hogyan lehet eljutni oda.

Tamás az idő fogalmát is újraértelmezi: „Az idő nem egy kitöltendő keret, hanem egy rendelkezésre álló erőforrás, amelynek hatékony kihasználásának jutalma nem a még több feladat kellene legyen, hanem a regenerálódásra is használható megnyert idő (slack).”

A „slack” itt kapacitástartalékot jelent: olyan megnyert időt, figyelmet és energiát, amelyet nem azonnal újabb feladattal töltünk ki. A szervezetek gyakran úgy működnek, hogy a hatékonyság jutalma még több munka. Ez azonban hosszú távon kioltja a valódi teljesítménynyereséget. Innováció, tanulás, problémamegoldás és

fenntartható teljesítmény nem jön létre tartósan nulla tartalékkal működő rendszerekben.

„De mind között a legfontosabb a felelős és megfelelően képzett vezető, aki felismeri, hogy a neurodiverzitás nem compliance-kötelezettség, hanem olyan erőforrás-felszabadítás, amely az egyik legnagyobb elérhető versenyelőny ma a gazdasági szférában.”

A „compliance” itt jogi, szabályozási vagy vállalati megfelelési kötelezettséget jelent. Tamás állítása szerint a neuroinklúziót nem elég ilyen szinten kezelni. Nem arról van szó, hogy a szervezet kipipál egy előírást, érzékenyítő tréninget tart vagy elkészít egy belső irányelvet. A valódi kérdés az, hogy képes-e felszabadítani azokat az emberi erőforrásokat, amelyeket eddig a rendszer rejtetten elveszített.

A neuroinklúzió végső soron nem különálló program, hanem vezetői minőség kérdése. A vezető feladata nem csak az, hogy feladatokat osszon ki és teljesítményt kérjen számon. Az is, hogy felismerje, hol pazarol a rendszer emberi energiát, hol veszít el képességeket, és milyen feltételekkel lehet felszabadítani a csapatban lévő valódi teljesítményt.

A neuroinklúzió nem akkor válik valósággá, amikor egy szervezet jóváhagy egy programot vagy elkészít egy szabályzatot. Akkor válik valósággá, amikor a mindennapi működésben is megváltozik, hogyan értelmezzük a képességet, a teljesítményt, az időt, a kommunikációt, a munkakörnyezetet és a vezetői felelősséget.

A kötet végére világossá válik: a neuroinklúzió nem az átlaghoz való jobb alkalmazkodásról szól. Hanem arról, hogy merünk-e jobb rendszereket tervezni.

Zárszó: Az ember a teljesítmény mögött

A kötet megszólalásai ugyanarra a felismerésre vezetnek: a vállalkozásfejlesztés, a munkahelyi teljesítmény és a vezetés nem érthető meg pontosan, ha nem értjük az embert a működés mögött.

A neuroinklúzió ezért nem szűk célcsoporti kérdés, hanem pontosabb emberkép. Megmutatja, hogy a tehetség sokszor nem azért marad rejtve, mert nincs jelen, hanem mert a rendszer nem ismeri fel, nem érti, vagy nem teremt számára megfelelő feltételeket.

A vállalkozás emberi rendszer is: figyelemmel, döntési kapacitással, tanulási ritmussal, szenzoros terhelhetőséggel, önszabályozással és regenerációs szükséglettel. Ha ezekkel nem számolunk, a tudás könnyen információ marad, és nem válik működéssé.

A kötet egyik legfontosabb üzenete, hogy nem elég az egyént fejleszteni, ha a környezet változatlanul túlterhelő marad. Fenntartható vállalkozásokat, tanuló szervezeteket és jövőálló gazdaságot csak akkor tudunk építeni, ha nem veszítjük szem elől az embert a teljesítmény mögött.

Hornyák Mariann

