

MELLEARN

2026

Vezetői önkép vs. valóság.

Mit tanulhatunk egy komoly
FLIGBY-szimuláción alapuló vezetőfejlesztési kutatás eredményei.
játékból?

Dr. Belényesi Emese – Györfyné Dr. Kukoda Andrea



Bevezetés és a kutatás fókuszja

A kutatás központi kérdése egyszerű, de annál mélyebb: **hogyan látják magukat a vezetők, és mit mutat róluk egy objektív mérés?** A vizsgálat két pillérre épült: egy előzetes önreflexiós kérdőívre és egy számítógépes szimulációra, amely valódi döntési helyzetekbe helyezte a résztvevőket.

A kérdés

Milyen a vezetői önkép a képzés előtt, és hogyan viszonyul a szimuláció által mért tényleges teljesítményhez?

A célcsoport

10 fős, közigazgatási vezetőkből álló csoport — homogén, de reprezentatív minta.

A cél

Az önészlelés és a tényleges kompetencia közötti különbség feltárása és értelmezése.

Miért mérjük magunkat rosszul?

Dunning–Kruger effektus

Hajlamosak vagyunk túlbecsülni saját képességeinket — különösen akkor, ha nincs valódi visszajelzésünk a teljesítményünkről.

Az illúzió ereje

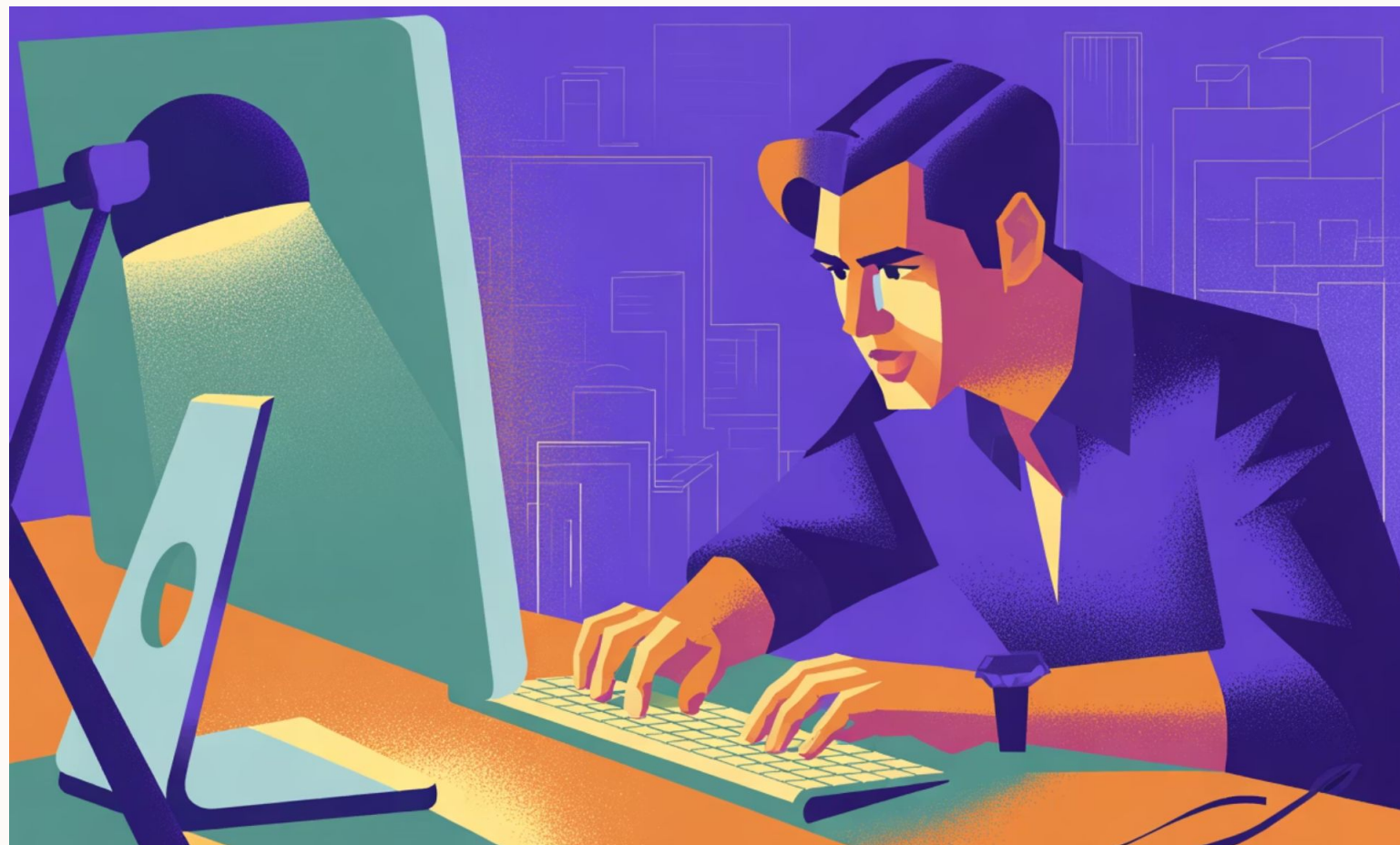
A legtöbb vezető kiváló döntéshozónak és stratégának tartja magát, mielőtt valódi kihívással találkozna.

A kérdőívek korlátai

A hagyományos önértékelés gyakran félrevezető: azt mérjük, amit a vezető *hisz* magáról, nem azt, amit *tesz*.



A módszer: önértékelés + játékos mérés + gap analízis és



FLIGBY — a „komoly játék”

A FLIGBY egy szimulációs alapú vezetőfejlesztő eszköz, amely valós döntési helyzetekbe helyezi a résztvevőket.

01

Önbecslés

A képzés előtt megkérdeztük: szerinted miben vagy jó?

02

Szimuláció

A FLIGBY objektív mérést végzett a valós döntési helyzetekben.

03

Összevetés

Az önészlelés és a tényleges teljesítmény összevetése.

H1: A képzés előtti önértékelés szignifikánsan magasabb értékeket mutat, mint a képzés utáni tényleges mérés (**Dunning-Kruger effektus**).

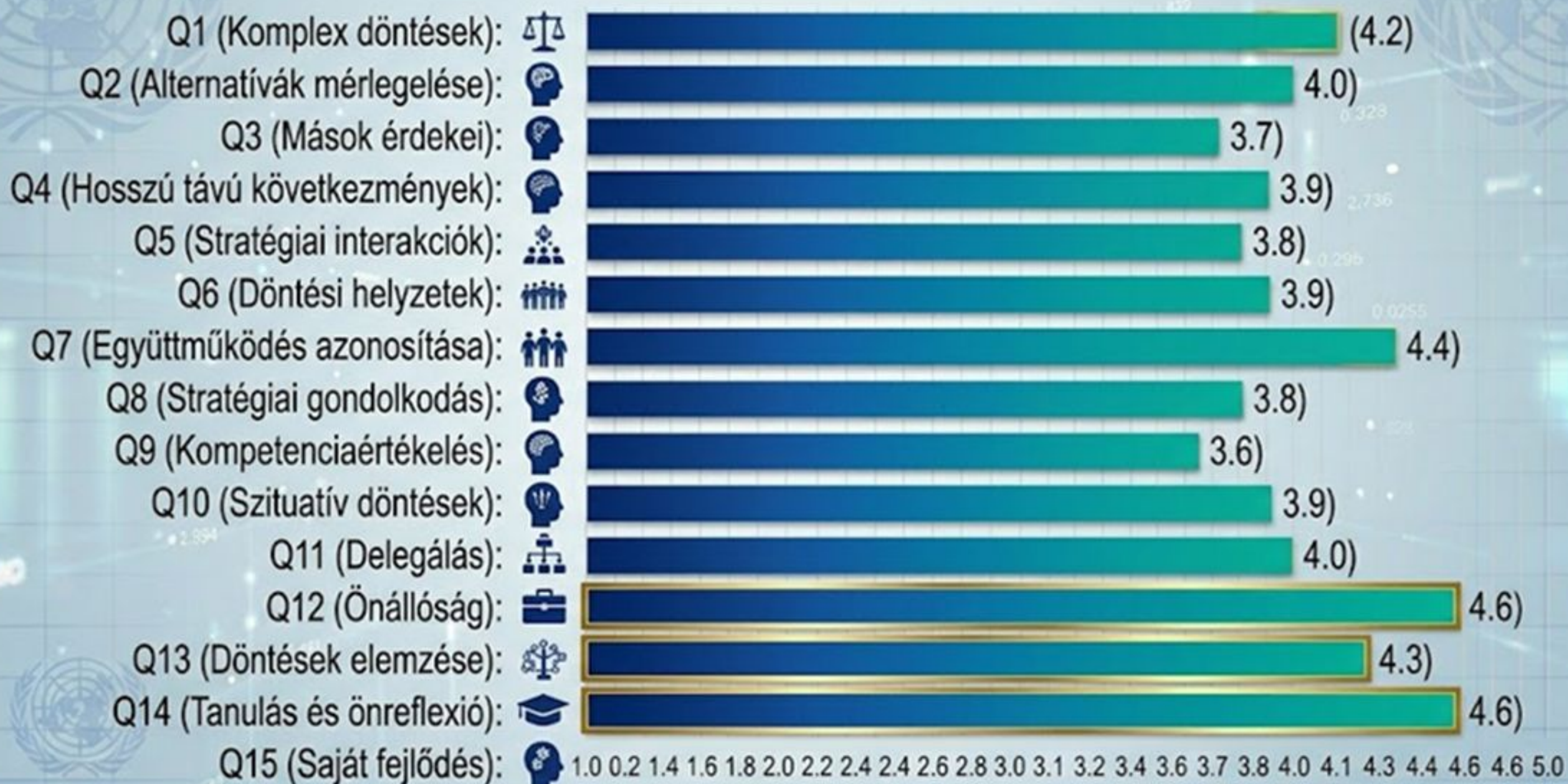
H2: A képzés hatására a kompetenciák belső struktúrája letisztul és egyszerűsödik (**faktorstruktúra átrendeződés**), jelezve a résztvevők tudatosabb szemléletét.

H3: A kompetenciamérés megbízhatósága (**Cronbach-alfa**) szignifikánsan javul a képzés utáni mérésben a kezdeti önértékeléshez képest.

H4: A képzés hatása minden faktor esetében jelentős, közepes vagy **nagy hatásméretű (Cohen's d)**.


H5: A kompetenciaszinteket erősebben befolyásolják a szervezeti háttérváltozók (munkahely típusa, beosztás), mint a személyes demográfiai jellemzők.

A HALLGATÓK VEZETŐI KOMPETENCIA ÖNÉRTÉKELÉSEINEK ÁTLAGAI (N=10)



A HÁTTÉRVÁLTOZÓK HATÁSA A VEZETŐI KOMPETENCIÁKRA (Összehasonlító Rangsor)




 **NAGYON ERŐS,
STRUKTURÁLIS KAPCSOLAT**



BEOSZTÁS



 **KÖZEPES, LINEÁRIS/HIERARCHIKUS HATÁS**




ÉLETKOR




 **KÖZEPES, TAPASZTALATI KAPCSOLAT**



 **GYENGE KAPCSOLAT**



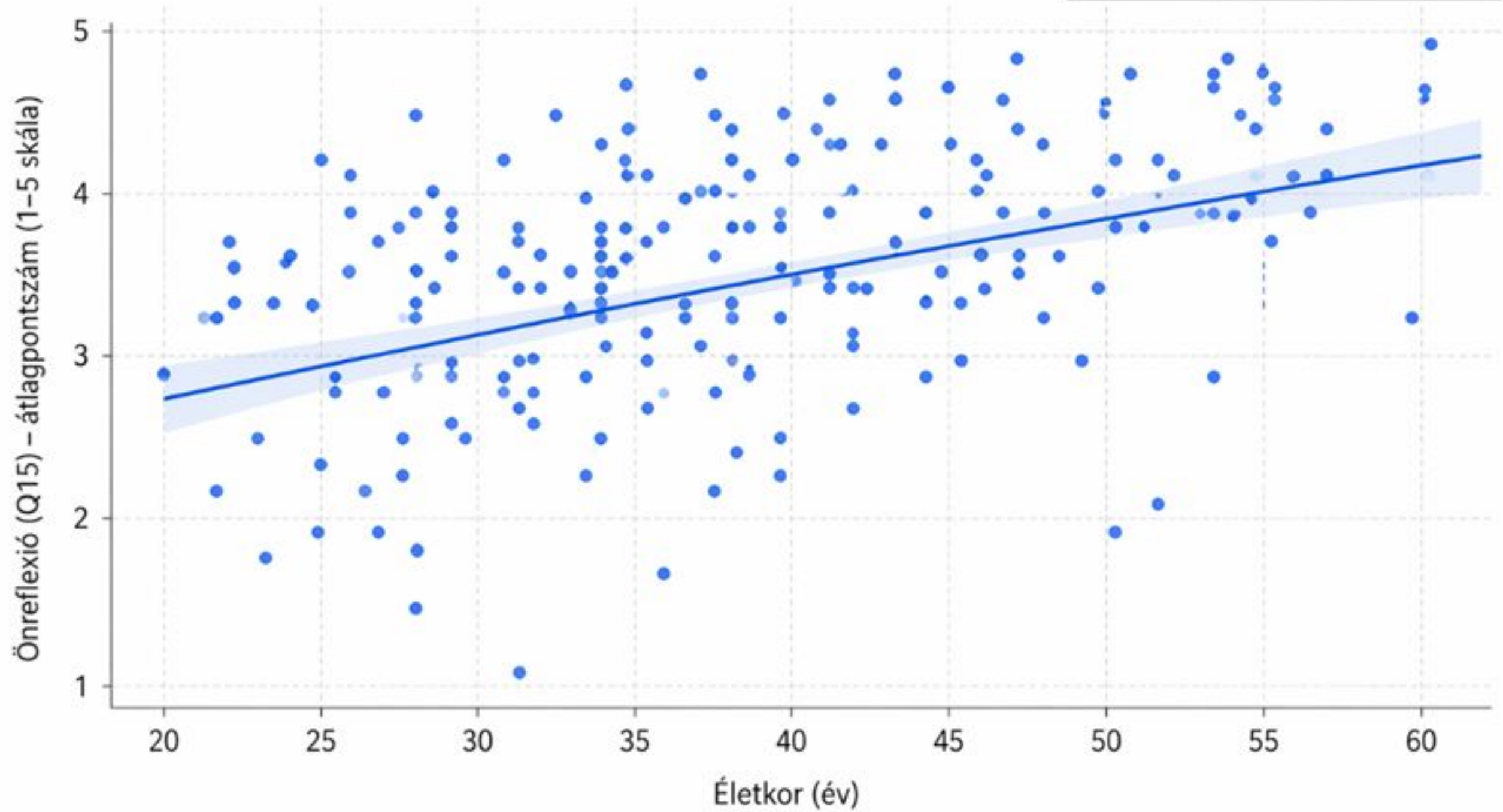
 **MINIMÁLIS VAGY HIÁNYZÓ KAPCSOLAT**

Vezetői Háttérjellemzők és Kompetenciák Kapcsolata (Hatáserősség Matrix)



Életkor és önreflexió (Q15) közötti kapcsolat

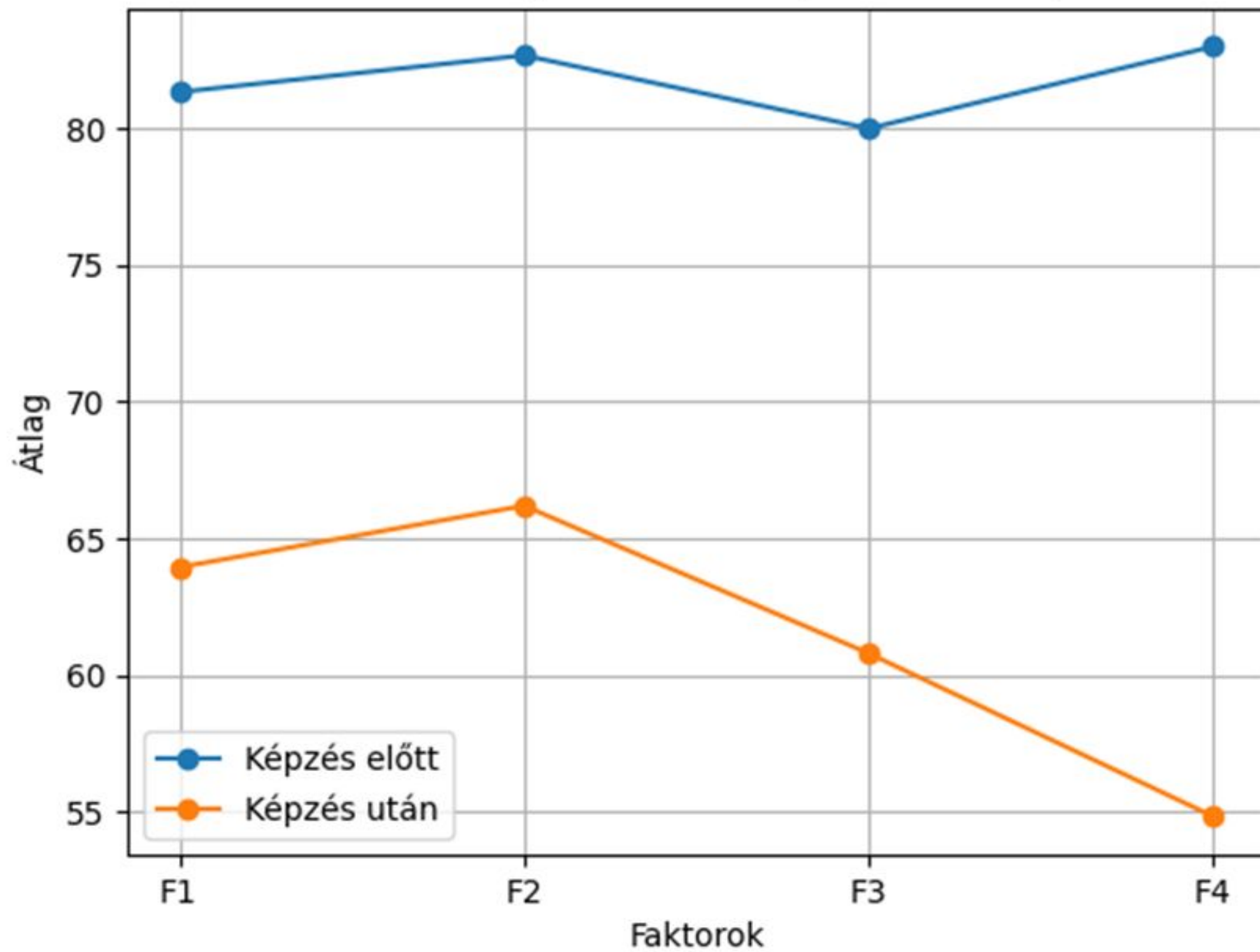
Spearman-korrelációs együttható:
 $\rho = 0,46$ ($p < 0,001$)



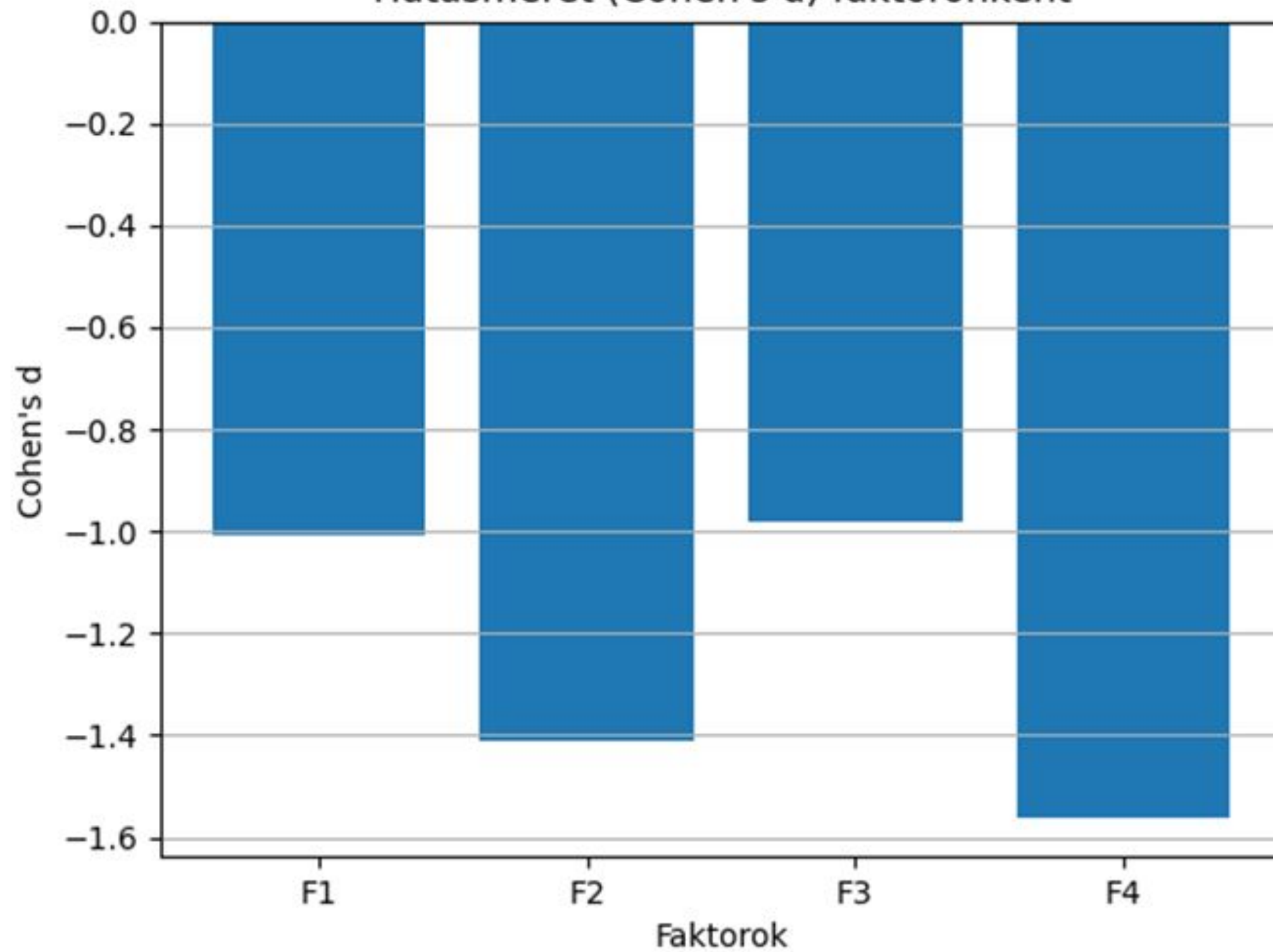
MAGASABB SZINTŰ KOMPETENCIASTRUKTÚRA (KÉTFAKTOROS MODELL)



Faktorátlagok változása (előtte-utána)



Hatásméret (Cohen's d) faktoronként



H1: A hipotézis egyértelműen igazolódott. Az eredmények alátámasztják a Dunning–Kruger-hatás jelenlétét.

H2: A hipotézis igazolódott. A változás a vezetői gondolkodás strukturális átrendeződésére és tudatosabb kompetenciaértelmezésre utal.

H3: A hipotézis igazolódott. A résztvevők kompetenciaértelmezése pontosabbá és konzisztenssé vált.

H4: A hipotézis teljes mértékben igazolódott. A FLIGBY szimuláció rendkívül erős fejlesztő és önreflexiós hatást gyakorolt a résztvevőkre.

H5: A hipotézis részben igazolódott. Az eredmények támogatják a feltételezést, azonban a kis minta miatt további kutatás szükséges az összefüggések megerősítésére.

A „szemfelnyitó” különbség

A pontszámok **csökkentek** — és ez nem meglepő. Nem romlásról van szó, hanem a **realitásérzék fejlődéséről**.

Amit vártunk

A vezetők magasabbra értékelték magukat a szimuláció előtt.

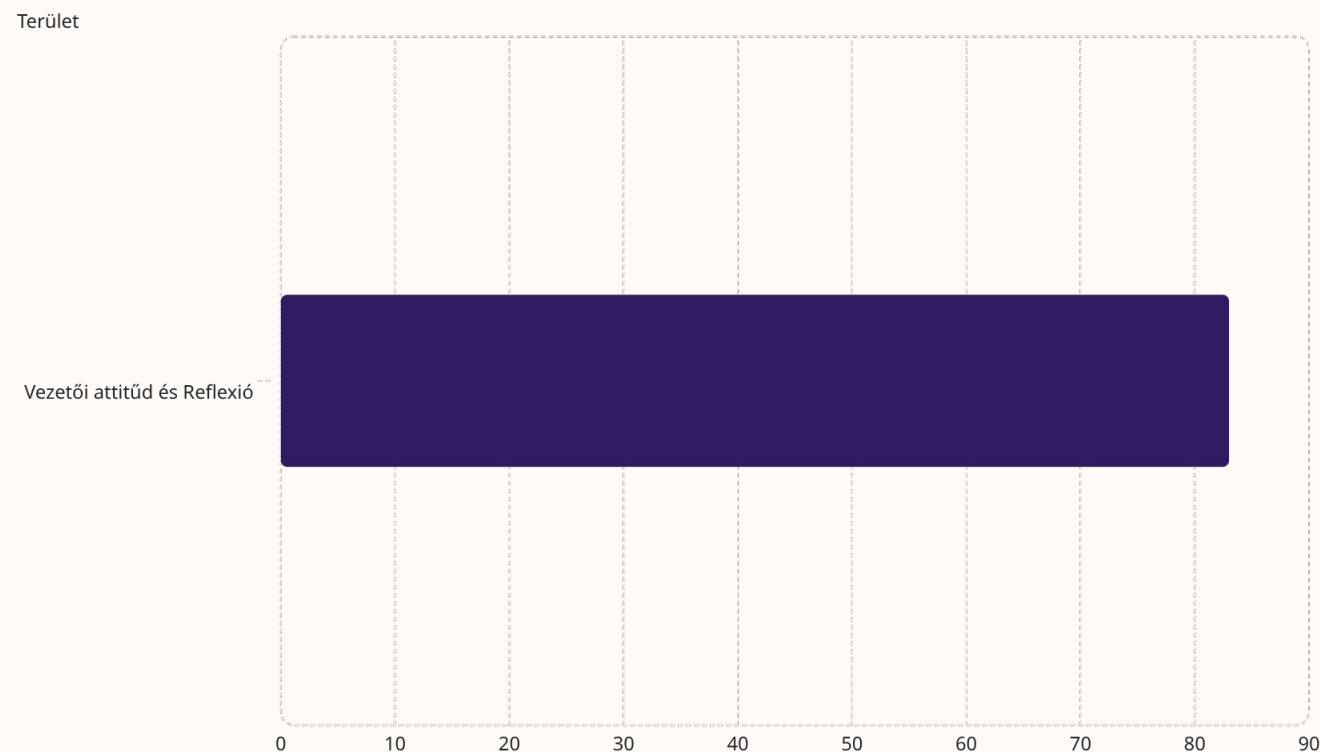
Amit kaptunk

A mérés végére a pontszámok alacsonyabbak lettek, mint az önbecslés.

Amit ez jelent

Kognitív újrakalibrálás: a belső iránytű beállt a valósághoz.

Hol volt a legnagyobb a tévedés?



A leglátványosabb eltérés

A **Vezetői attitűd és Reflexió** területén volt a legnagyobb szakadék az önkép és a valóság között.

A vezetők eredetileg **83 pontra** értékelték magukat — a valóság inkább **55 pont** körül mozgott. Ez a terület mutatta a legnagyobb változást: itt tanultak a legtöbbet saját magukról a résztvevők.

i 28 pontos különbség — ez a legnagyobb tanulási potenciál.

A gondolkodás kitisztulása

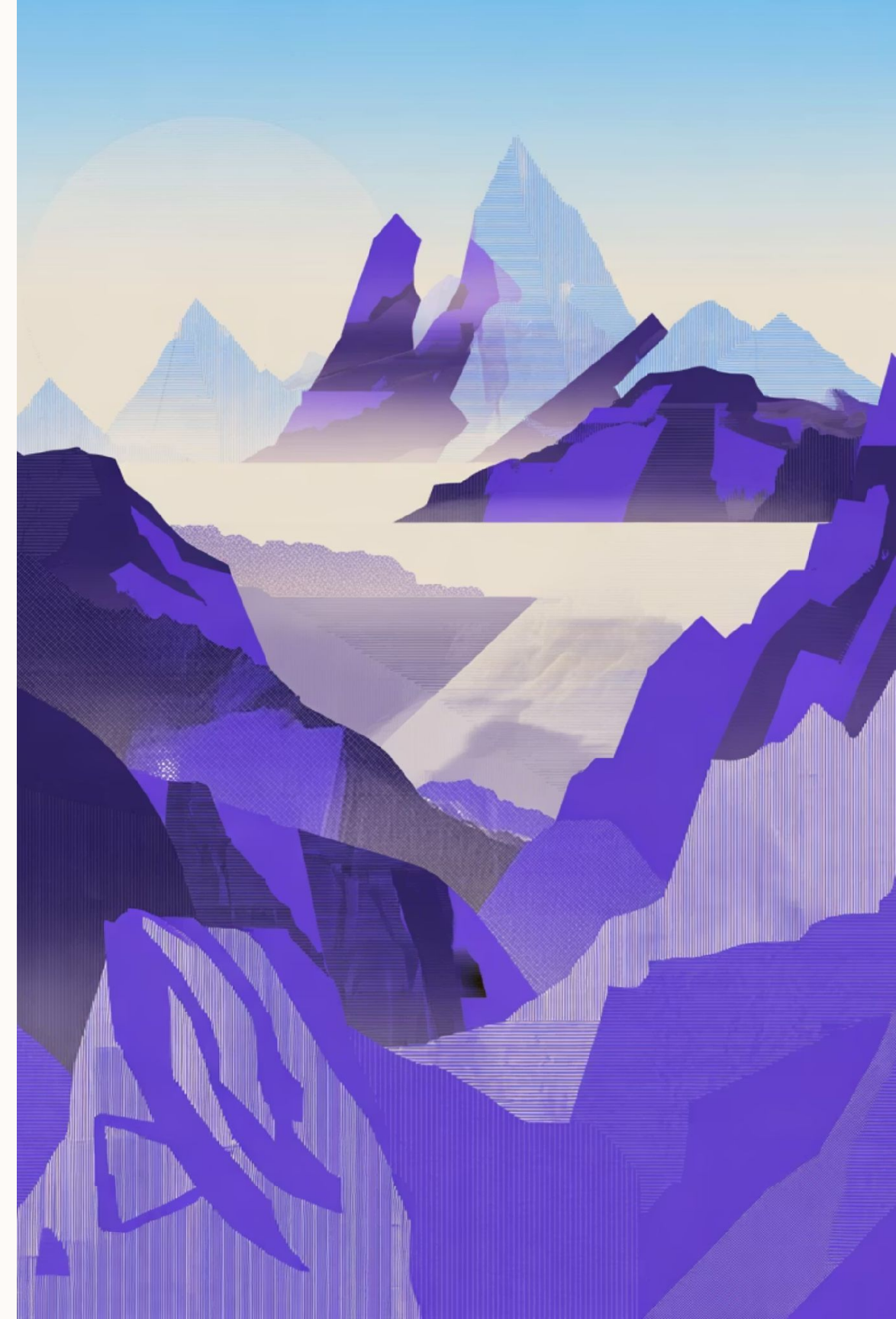
✘ Képzés előtt

A különböző vezetői képességek — döntéshozatal, stratégia, kommunikáció — **töredezetten** éltek a résztvevők fejében.

Zűrzavaros, összefüggéstelen önkép.

✔ Képzés után

A gondolkodás **letisztult és egyszerűsödött**. Egy koherensebb, **4 pillérrre épülő** vezetői szemlélet alakult ki: strukturált, megalapozott és cselekvőképes.



Számít, hol

dolgozunk?

A kutatás egyértelműen igazolta: a **munkahely típusa és a beosztás** sokkal jobban meghatározza a vezetői képességeket, mint az életkor vagy a nem.



Munkahely típusa

A szervezeti környezet alapvetően formálja, hogyan hozunk döntéseket és hogyan viszonyulunk a kihívásokhoz.



Beosztás szintje

A vezetői szint és a felelősségi kör erősebb prediktor, mint a demográfiai jellemzők.



Életkor és nem

Ezek a tényezők **kevésbé meghatározóak** — a környezet formál, nem a biológia.

Összegzés és konklúzió

A kurzus célja teljesült

Az elméleti tudás és a pszichológiai szemlélet sikeres összekapcsolása megvalósult – a résztvevők nem csupán modelleket tanultak, hanem önmagukra is reflektáltak.

Kulcsmegállapítás

A vezetés nem statikus cél, amelyet egyszer el lehet érni, hanem folyamatosan újrakalibrálandó egyensúly – dinamikus, élő folyamat.

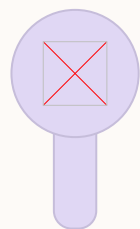
Javaslat a jövőre

Nagyobb fókusz szükséges a konfliktuskezelés modellezésére, hiszen ez az a terület, ahol a résztvevők a legnagyobb bizonytalanságot és fejlődési potenciált mutatják.

A vezető legfontosabb kompetenciája nem a tökéletes döntés meghozatala, hanem a folyamatos tanulás és újrakalibrálás képessége.

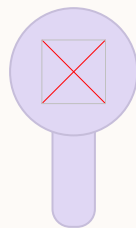
A transzformatív tanulás ereje

Ez a képzés nem csupán információkat adott — **megváltoztatta a vezetők szemléletét**. A szimuláció segített lebontani az önértékelési torzításokat, és elindította a tudatos fejlődést.



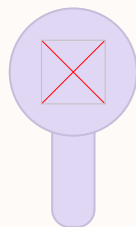
„Nem is tudom, hogy nem tudom”

Tudattalan alkalmatlanság — a kiindulópont.



Felismerés

A szimuláció rávilágít a valóságra.



Tudatos fejlődés

A vezető aktívan dolgozik a fejlesztésen.



Következtetések és

jövő Ami ebből a kutatásból tanultunk

Bár ez egy **pilot vizsgálat** volt 10 fő részvételével, az eredmények egyértelműek és erősek. A FLIGBY szimuláció hatékony eszköz a valódi vezetői kompetenciák felszínre hozásában és fejlesztésében.

A következő lépés

Egy nagyobb létszámú, reprezentatív vizsgálat megerősítheti ezeket az eredményeket, és alapot teremt a közigazgatási vezetőképzés rendszeres szimulációs alapú fejlesztéséhez.

FLIGBY — Komoly játék, valódi fejlődés.



Az önészlelés és a valóság között **szignifikáns különbség** mutatható ki.



A szimuláció **kognitív újrakalibrációt** indít el.



A **környezet formálja** a vezetői kompetenciákat — nem a demográfia.