

# Milyen valóságból tanul a szervezet?

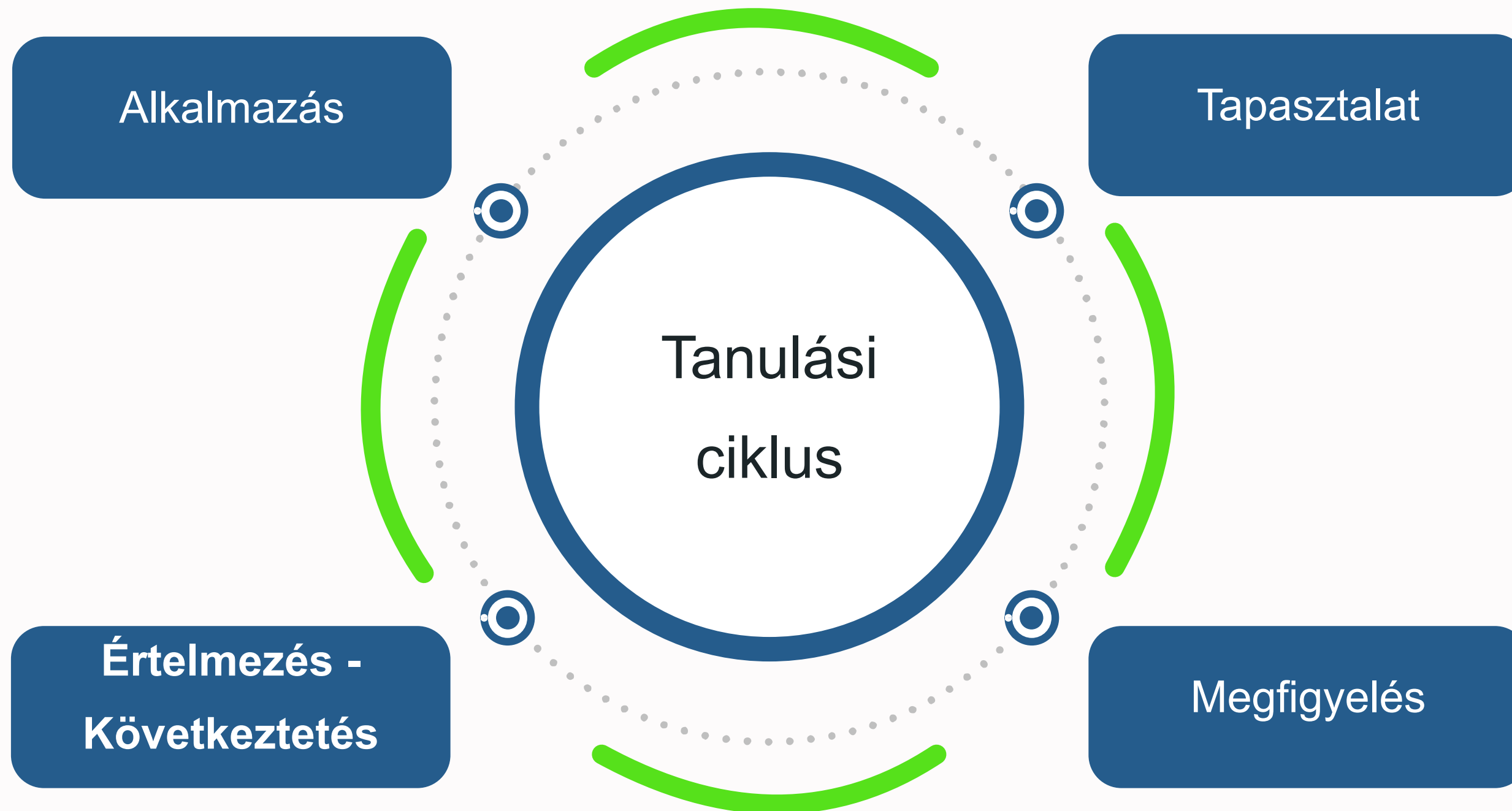
Információtorzulás, szervezeti önismeret és  
HR-tanácsadói diagnózis  
az AI-korszakban

Előadó:

**Ürmös Nikolett**



# Kolb-féle tanulási ciklus



**A ciklus csak akkor működik jól, ha a tapasztalatra épülő információ torzítás nélkül van jelen a rendszerben.**

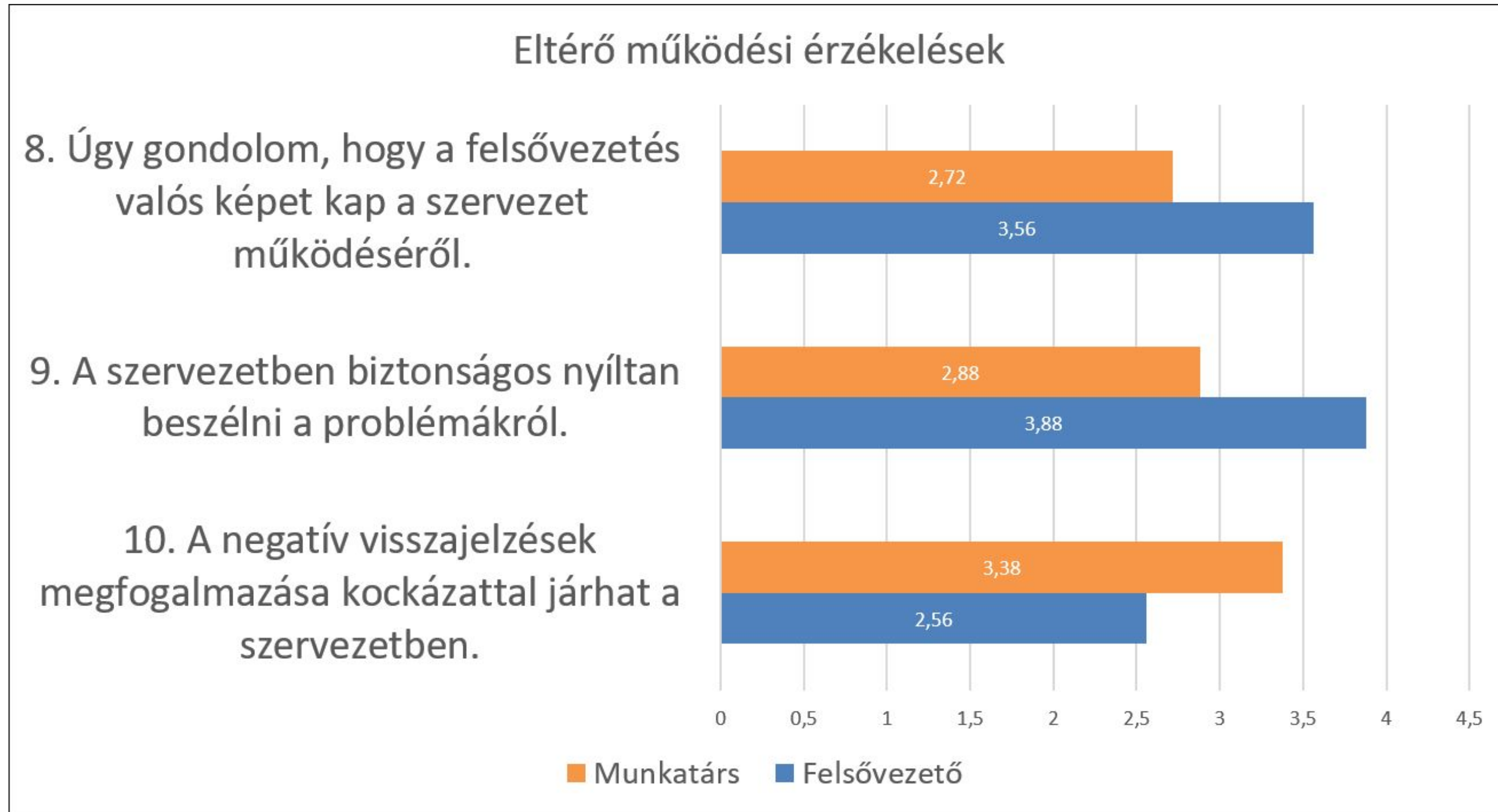
A woman with dark hair, wearing a dark blue dress, is the central focus. She has a worried expression, with her hands pressed against her temples. She is surrounded by several people whose hands and white-cuffed sleeves are visible, all holding pens as if ready to write. The entire scene is overlaid with a semi-transparent blue filter. The text 'MI A VALÓSÁG?' is centered over the woman's face in a large, white, bold, sans-serif font.

**MI A VALÓSÁG?**

# Az információ torzulása a szervezetben



# Eltérő percepciók



10. ábra: A munkatársi és a vezetői percepciók összehasonlítása

# Információ van, de a valóságkép torzul

- 01 A felsővezetői üzenet lefelé módosul.
- 02 A problémák felfelé megszűrve jutnak el.
- 03 A középvezetői réteg kiemelt kockázat: puhít, szelektál (át)értelmez
- 04 A pszichológiai biztonság sok esetben formális



...a vezetés sokszor nem abból a valóságból dönt,  
amit a szervezet alsóbb szintjei megélnék.

**Tanácsadói**  
tapasztalat:

**ELTÉRŐ VALÓSÁG**

**VILÁGOS VÍZIÓ ÉS  
STARTÉGIA**

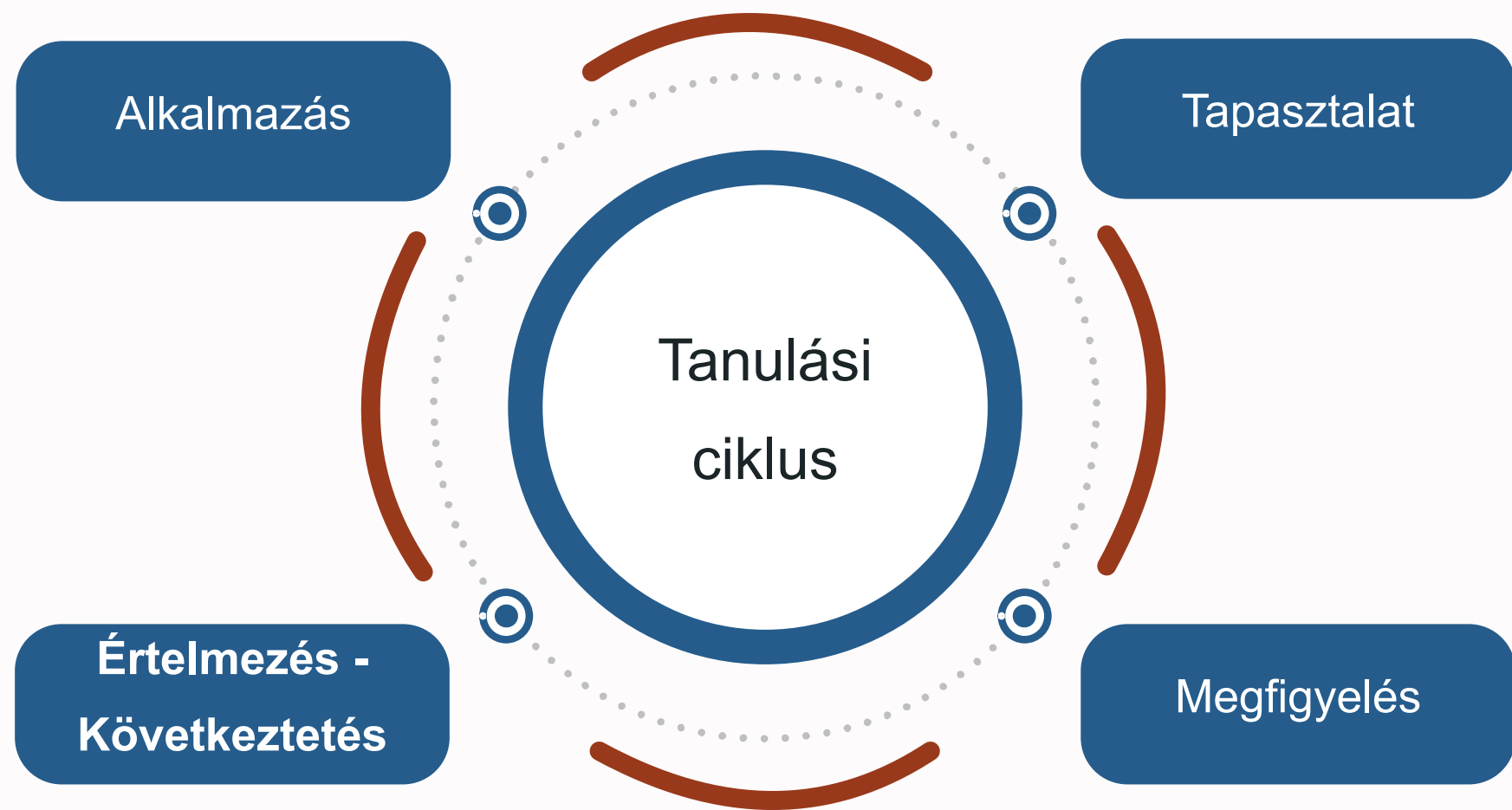
**NEM EGYÉRTELMŰ IRÁNY**

**VAN VISSZAJELZÉSI KULTÚRA**

**KOCKÁZATOS ŐSZINTÉNEK LENNI**

\*120 fős piacvezető pénzügyi tanácsadó cég

# Ha szervezet torz információból dolgozik...



...a tanulás is torz  
alapokra épül

→ nem jó döntések



**A SZERVEZET TANULÁSI KÉPESSÉGE SZEMPONTJÁBÓL KRITIKUS  
KÉRDÉS, HOGY MENNYIRE LÁTJA TISZTÁN A SAJÁT MŰKÖDÉSÉT.**

**Az AI támogathatja az elemzést,  
de a torzítások felismerése, a valós visszacsatolás és a szervezeti önismeret  
továbbra is  
vezetői, HR- és tanácsadói felelősség.**

# Köszönöm a figyelmet.



Ürmös Nikolett

Edutime Consulting  
Kft.

CEO

urmos.nikolett@ed  
utime.hu