

BELÉNYESI EMESE – GYÓRFYNÉ KUKODA ANDREA

ELMÉLETTŐL A GYAKORLATIG – NEMZETKÖZI KOMPETENCIAMODELLEK ÉS A FLIGBY-SZIMULÁCIÓ ÖSSZEKAPCSOLÁSA A VEZETŐI ÖNÉRTÉKELÉSBEN

FROM THEORY TO PRACTICE – BRIDGING INTERNATIONAL COMPETENCY MODELS WITH FLIGBY SIMULATION FOR LEADERSHIP SELF-ASSESSMENT

A tanulmány azt vizsgálja, hogy a FLIGBY digitális szimuláció miként képes áthidalni a nemzetközi vezetői kompetenciamodellek (ECQ, UNESCO, UN, OECD) elméleti keretei és a gyakorlati kompetenciafejlesztés közötti rést a közszolgálatban. A kutatás fókuszában a hallgatói kompetenciaészlelés és a szimulált döntési helyzetekben nyújtott tényleges teljesítmény összevetése áll. A szerzők pilot jellegű, feltáró kutatást végeztek 16 közszolgálati szakember bevonásával. A módszertan vegyes (mixed-method) megközelítésre épült: az ötfokozatú Likert-skálán mért szubjektív önértékelési pontszámokat lineáris transzformációval tették összevethetővé a szimuláció által generált, algoritmus alapú, 0–100-as skálán mozgó viselkedési mutatókkal. Az eredmények szignifikáns különbséget igazoltak a „vélt” és a „valós” (szimulált) kompetenciaszintek között. A résztvevők szinte minden területen – kiemelten az interperszonális kompetenciák körében – felülértékelték saját képességeiket. A tanulmány rávilágít arra, hogy a statikus kompetenciamodellek önmagukban kevésbé alkalmasak a reflexív önismeret fejlesztésére, azonban a FLIGBY-szimuláció élményalapú visszacsatolása hatékonyan egészíti ki ezeket a normatív rendszereket.

Kulcsszavak: kompetenciamodellek, vezetőfejlesztés, FLIGBY, digitális szimuláció, közszolgálat, önértékelési torzítás

This paper explores how the FLIGBY digital simulation bridges the gap between the theoretical frameworks of international leadership competency models (ECQ, UNESCO, UN, OECD) and practical competency development within the public service. The research focuses on the tension between students' self-perceived competencies and their actual performance measured in simulated decision-making scenarios. An exploratory pilot study was conducted involving 16 public service professionals. A mixed-method approach was employed, where subjective self-assessment scores were linearly transformed to be comparable with the algorithm-based behavioural scores generated by the simulation software. The results confirm a significant discrepancy between „perceived” and „actual” (simulated) competency levels. Participants consistently overestimated their skills, particularly in interpersonal domains. The study concludes that while static competency models define normative expectations, they lack the feedback mechanisms necessary for reflexive self-awareness. The FLIGBY simulation effectively complements these frameworks by providing experiential feedback and fostering realistic self-assessment of leadership.

Keywords: competency models, leadership development, FLIGBY, digital simulation, public service, self-assessment bias

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Köszönetnyilvánítás/ Acknowledgements

A szerzők köszönetüket fejezik ki az ALEAS Simulations Inc., California, USA cégnek, mivel rendelkezésre bocsátotta kutatási célokra a globális adatbázist, amely tartalmazza az anonim készség- és játékeredményeket. The authors would like to thank ALEAS Simulations Inc., California, USA, for providing a global database of anonymous skill and game scores for research purposes.

Szerzők/Authors:

Dr. Belényesi Emese^a (belenyesi.emese@uni-nke.hu) egyetemi docens (<https://orcid.org/0000-0002-4865-6629>); Gyórfyné Dr. Kukoda Andrea^a (GyorfyneKukoda.Andrea@uni-nke.hu) egyetemi adjunktus (<https://orcid.org/0000-0003-0254-5832>)

^aNemzeti Közszolgálati Egyetem (Ludovika University of Public Service) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2025. 08. 29-én, javítva: 2025. 11. 10-én és 2026. 01. 22-én, elfogadva: 2026. 04. 02-án. The article was received 29. 08. 2025, revised: 10. 11. 2025 and 22. 01. 2026, accepted: 02. 04. 2026.

Copyright (c) 2026 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A közszolgálati vezetői szerepek egyre összetettebb kihívásokkal néznek szembe a XXI. század gyorsan változó társadalmi, technológiai és intézményi környezetében, amit egyre inkább meghatároz az komplexitás, az átláthatóság iránti társadalmi elvárás és a digitális transzformáció (Van Wart, 2013). Az eredményes közszolgálati vezetéshez elengedhetetlenek azok a kompetenciák, amelyek egyszerre biztosítják a stratégiai gondolkodást, az értékalapú döntéshozatalt, valamint az emberközpontú irányítási gyakorlatokat. A kompetenciák koncepciója a XX. század végére a vezetés- és szervezetfejlesztés központi elemévé vált, különösen a készségek, képességek és attitűdök integrált vizsgálata révén (Boyatzis, 2008). A klasszikus kompetenciamodellek, mint Spencer és Spencer (1993) munkája, a teljesítmény szempontjából kritikus viselkedési indikátorokra építik a vezetői kiválóság definícióját. A hazai szakirodalomban Krenyácz és Alotaiby (2022) is rámutatott a vezetői kompetenciák elemzésének fontosságára, kiemelve, hogy a szervezeti változásokra való felkészültség mérése miként járulhat hozzá a vezetői hatékonyság árnyaltabb megértéséhez. Az elmúlt két évtizedben világszerte számos szervezet és kormányzat dolgozott ki olyan vezetői kompetenciamodelleket, amelyek a közszolgálati vezetés specifikus kihívásaira reflektálnak. Ezek célja, hogy azonosítsák azokat a kulcsképeket, amelyek a közpolitikai döntéshozatal és a szervezeti irányítás hatékonyságát biztosítják (Bolden et al., 2016).

Jelen tanulmány célja annak vizsgálata, hogy a *FLIGBY-szimuláció, mint fejlesztési eszköz, hogyan képes támogatni a nemzetközi modellekben (ECQ, UNESCO, UN, OECD) elvárt kompetenciákat a gyakorlatban, és milyen eltérések mutatkoznak a hallgatói önértékelés és a szimulált teljesítmény között*. A tanulmány nem a kompetenciamodellek részletes összehasonlítására törekszik, hanem arra fókuszál, hogy a FLIGBY által fejlesztett kompetenciák miként illeszkednek ezekhez a keretrendszerrekhez. A fenti fő kutatási kérdést az empirikus részben K1–K5 kutatási kérdések segítségével operacionalizáljuk.

A négy jelentős nemzetközi kompetenciamodell: az Egyesült Államok OPM (Office of Personnel Management) ECQ (Executive Core Qualifications) modellje, az UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) kompetenciakerete, az UN (United Nations) kompetenciakerete, az OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) vezetői kompetenciamodellje. A kutatás feltárja e modellek közszolgálati alkalmazhatóságát, értékrendszerét, mérhetőségi potenciálját, valamint azok hatását a vezetői önreflexióra és a tanulási folyamatokra. A tanulmány külön figyelmet fordít arra, hogy a FLIGBY – mint játékosított szimulációs eszköz – milyen módon járulhat hozzá a vezetői készségek fejlesztéséhez a közszolgálati felsőoktatás kontextusában.

Noha a vezetői kompetenciamodellekre épülő fejlesztési eszközök egyre nagyobb szerepet kapnak a közszolgálati vezetőképzésben, a játékosított, szimulációs tanulási módszerek továbbra is alulreprezentáltak a nemzetközi szakirodalomban. Különösen kevés empirikus vizsgálat készült arról, hogy az ún. „serious games” típusú

alkalmazások miként befolyásolják a vezetői önismeretet, a döntéshozatali képességet vagy az etikai érzékenységet a közszolgálatban. A jelen kutatás e hiány pótlására törekszik a FLIGBY esettanulmány-alapú elemzésével, valamint azzal, hogy az eredményeket a nemzetközi kompetenciamodellek szempontjából is értelmezi.

A közszolgálati vezetőképzés kihívásai és a változó kompetenciaelvárások olyan elméleti és gyakorlati kérdéseket vetnek fel, amelyek megértéséhez érdemes áttekinteni a fent említett releváns nemzetközi kompetenciamodelleket. A következő fejezet az irodalmi előzmények és elméleti keretek bemutatására szolgál, különös tekintettel az ECQ, az UNESCO, az UN, az OECD és a FLIGBY modelljeire.

Elméleti háttér

A vizsgált modellek

A nemzetközi közszolgálati kompetenciamodellek áttekintésének célja jelen tanulmányban nem azok teljes körű összehasonlítása, hanem annak bemutatása, hogy a FLIGBY-szimuláció által fejlesztett vezetői kompetenciák milyen módon és milyen hangsúlyokkal jelennek meg ezekben a keretrendszerekben.

A négy modell kiválasztása tudatosan a nemzetközi reprezentativitás és a közszolgálati relevancia alapján történt. Az ECQ az amerikai szövetségi kormányzat legátfogóbb vezetői modellje; az UNESCO és az UN keretrendszerei a multilaterális, értékalapú közszolgálati kultúrát képviselik; az OECD modellje pedig a fejlett országok közszolgálati integritás- és teljesítményfejlesztésének standardját adja. A magyar Egységes Közszolgálati Vezetői Kompetenciák Rendszerét (EKVK) a kutatás összevetési keretként megvizsgáltuk, de nem elemeztük részletesen, mivel célunk a nemzetközi viszonyítási pontok feltárása volt, amelyekhez a hazai gyakorlat később illeszthető.

Az amerikai Szövetségi Személyzeti Hivatal (Office of Personnel Management, OPM) által kidolgozott vezetői kompetenciarendszert (*Executive Core Qualifications, ECQ*), a Senior Executive Service (SES) tagjainak kiválasztásában, előléptetésében és fejlesztésében alkalmazzák. A modell öt kulcsterület köré épül: Leading Change, Leading People, Results Driven, Business Acumen és Building Coalitions. Ezek a kompetenciák nem önállóan értelmezendők, hanem egymással összefüggő – interdependens – módon alkotják a vezetői kiválóság mércéjét. Az ECQ egyik fő előnye, hogy jól strukturált és objektíven értékelhető viselkedésalapú indikátorokat biztosít, ezáltal hatékonyan integrálható a szövetségi HR-rendszerekbe. Ugyanakkor kritika is éri, mivel elsősorban szabályozási logikát követ, és kevésbé képes rugalmasan reagálni a gyorsan változó szervezeti és társadalmi környezetre.

Az UNESCO kompetenciakeretét (*UNESCO Competency Framework*) a szervezet értékalapú, befogadó és teljesítményorientált kultúrájának támogatására dolgozták ki (UNESCO, 2016). Meghatározza az alapértékek (a szervezet iránti elkötelezettség, az integritás, a sokszínűség tisztelete és a szakmaiság) és az

alapkompenciák (kommunikáció, csapatmunka, elszámoltathatóság, innováció, eredményekre való összpontosítás, tervezés és szervezés) olyan csoportjait, amelyek a személyzet minden tagjára vonatkoznak. Emellett a vezetői szerepek betöltéséhez olyan vezetői kompetenciákra van szükség, mint a változások ösztönzése és irányítása, a partnerségek kiépítése, a döntéshozatal, valamint mások vezetése és felhatalmazása. A keretrendszer felvételi és fejlesztési célokat szolgál, és célja, hogy a személyes viselkedésmódokat összhangba hozza az UNESCO oktatási, kulturális, tudományos és kommunikációs küldetésével. A keretrendszer erőssége az etikai alapokban, a kultúrák közötti alkalmazhatóságban, valamint az együttműködésen alapuló és innovatív gyakorlatok hangsúlyozásában rejlik. Bár a keretrendszer egyértelműen megfogalmazott értékeket és kompetenciákat biztosít, kevesebb részletes viselkedési mutatót és formális mérőeszközt kínál, mint más modellek.

Az *UN kompetenciakerete (UN Competency Framework)* normatív és értékalapú megközelítést képvisel, amely a multikulturális környezetben való hatékony működést, az integritást, az inkluzivitást és a kollaborációt tekinti alapvető értéknek (United Nations, 2019). A keretrendszer célja nem kizárólag a kiválasztás támogatása, hanem egységes szervezeti kultúra és értékrend kialakítása (United Nations, 2017). A kompetenciák két szinten jelennek meg: a „core competencies” az összes UN-alkalmazottra vonatkoznak (pl. integritás, szakmai hozzáértés, csapatmunka, kommunikáció, ügyfélközpontúság), míg a „managerial competencies” a vezetői pozíciókat (pl. vízióalkotás, döntéshozatal, teljesítménymenedzsment, változáskezelés) célozzák. A modell erőssége az etikai és a kulturális dimenziók hangsúlyozása – például a fenntartható fejlődési célok (Sustainable Development Goals, SDG-k) elérésében való vezetői szerep fontossága –, ugyanakkor viszonylag kevés konkrét mérési eszközt és viselkedésalapú indikátort kínál.

Az *OECD vezetői kompetenciamodellje (OECD Leadership Core Competencies)* egy nemzetközileg alkalmazható kompetenciarendszer, amely a közszolgálati vezetők fejlesztését szolgálja. A modell az alábbi kompetenciaterületekre fókuszál: jövőorientált stratégiai gondolkodás, innováció ösztönzése, emberek fejlesztése, átláthatóság és a közérdek szolgálata (OECD, 2023). A keret három fejlődési szinttel dolgozik – Performing, Inspiring, Leading –, amelyek a vezetői fejlődés különböző szakaszaihoz igazodnak. Az OECD (2019, 2020) ajánlásai hangsúlyozzák a vezetői kompetenciák, a közszolgálati integritás és az állampolgárok iránti elszámoltathatóság erősítését. A modell beágyazódik az OECD értékrendjébe és etikai elvárásrendszerébe, ugyanakkor fontos szerepet játszik a HR-folyamatok (pl. toborzás, teljesítményértékelés, mobilitás, előléptetés) átlátható működtetésében is (OECD, 2021). Gerson (2020) részletesen bemutatja az OECD-országok vezetői rendszereinek – különösen a magas teljesítményű közszolgálat kialakítása érdekében tett – fejlesztési trendjeit. Noha a modell nem nyújt minden esetben részletes viselkedésalapú mérőeszközöket, HR-integrációra kiválóan

alkalmas, és rugalmasan alkalmazható különböző tagállami környezetekben.

Összességében a négy modell a vezetésfejlesztés különböző módszereit mutatja be. Az ECQ- és az OECD-modell a struktúrát, a szabványosítást és a mérhető eredményeket helyezi előtérbe, míg az UNESCO és az UN modellje az értékeket, az etikát és a kultúrák közötti kompetenciát hangsúlyozza. Együttesen mutatják a megközelítések széles skáláját, a formalizált, teljesítményorientált rendszerektől kezdve a rugalmas, küldetésorientált, a különböző globális kontextusokra szabott rendszerekig.

Az áttekintett kompetenciamodellek elsősorban értékelési és nyomonkövetési célokat szolgálnak, míg a FLIGBY-szimuláció alapvetően fejlesztési eszközként értelmezhető. A tanulmány szempontjából ezért nem a modellek közötti különbségek részletes elemzése, hanem a FLIGBY által támogatott kompetenciák elhelyezése bír relevanciával.

A kompetenciamodellek alkalmazása a gyakorlatban: a FLIGBY szerepe

A *FLIGBY (Flow Is Good Business for You)* szimuláció egy játékosított vezetőfejlesztési eszköz. A Csíkszentmihályi által megfogalmazott flow-elméletre épít, amely a kihívás és a képesség optimális egyensúlyát tekinti a motiváció és a teljesítmény kulcsának (Csíkszentmihályi, 2003). A szimuláció egy 23 epizódból álló narratív döntéshozatali játék, amelyben a résztvevő egy borászat menedzsereként 150-nél több döntési ponton keresztül irányítja a csapatot. A játék algoritmusai a döntések kombinációja alapján számítják ki a 29 vezetői kompetencia pontértékeit. A mérés nem pszichometriai, hanem viselkedésalapú megközelítéssel nyugszik (Buzády & Almeida, 2023). A kompetenciák értékelését egy mesterséges intelligencián alapuló elemzőmodul végzi, amely a döntések következményeiből számítja a teljesítményindexet.

A játék célja, hogy a résztvevők döntési helyzeteken keresztül ismerjék fel és gyakorolják a vezetői készségeket (Buzády et al., 2024). Ezek közé tartozik például a stratégiai gondolkodás, a döntéshozatal, a motiváció, az empátia, a konfliktuskezelés, az innováció támogatása, az érzelmi intelligencia és a visszacsatolás. Interaktív, gyakorlatias felépítése arra ösztönzi a résztvevőket, hogy fejlesszék vezetői stílusukat, az azonnali visszajelzés pedig elősegíti az önreflexiót és a folyamatos fejlődést.

A FLIGBY kompetenciaértékelése algoritmikus döntéskövetésen alapul: a játékos döntéseit a rendszer a flow-elmélet kulcsdimenziói mentén (kihívás-képesség egyensúly, motiváció, visszacsatolás) pontozza. Korábbi kutatások (Almeida & Buzády, 2019; Buzády et al., 2024) kimutatták, hogy a FLIGBY eredményei korrelálnak a hallgatói önreflexiók és vezetői készségfejlődés mutatóival, így fejlesztési, de nem standardizált mérési eszközként alkalmazható.

A FLIGBY-t széles körben használják az oktatásban, a vezetőképzésben és a tapasztalati tanulási programokban a vezetés tudatosítására és a gyakorlati készségek fejlesztésére egy magával ragadó, döntésközpontú környezetben. A flow-alapú vezetésre és a puha készségek fejlesztésére

összpontosítva lehetővé teszi a résztvevők számára, hogy feltárják a döntések, a következmények és a vezetői hatékonyság közötti kapcsolatot. A szimuláció narratívája etikai megfontolásokat is tartalmaz, arra ösztönözve a játékosokat, hogy a döntéshozatali folyamat részeként ismerjék fel és kezeljék a dilemmákat.

Mivel a szimuláció eredményeit a résztvevők döntései, a történet és az adott tanulási kontextus befolyásolja, a FLIGBY nem erősen szabványosított. Ez a változékonyság teszi alkalmatlanná a teljesítményértékelésre vagy a hivatalos HR-értékelési rendszerekben való alkalmazásra, és jelenleg nem alkalmazzák a közszolgálati kiválasztási vagy előléptetési folyamatokban sem. Mindazonáltal mind a köz-, mind a magánszektorban hatékony fejlesztési eszköz lehet.

A FLIGBY szimulációs környezet tehát eredményesen alkalmazható nem csupán vezetői, hanem vállalkozói és szervezeti készségek fejlesztésére is a felsőoktatásban, amint azt Almeida és Buzády (2019) esettanulmánya is bizonyította. Az általuk leírt tapasztalatok megerősítik, hogy a flow-elméletre épülő, történetalapú szimulációk hatékonyan segítik a résztvevőket a komplex, emberi interakciókra épülő döntéshozatal gyakorlásában. Siewiorek és munkatársai (2012) kimutatták, hogy a szimulációs játékok kontrollált, de dinamikusan változó környezetet biztosítanak a vezetői készségek elsajátításához, ahol a résztvevők kockázatmentesen kísérletezhetnek különböző döntési stílusokkal. Olejniczak, Newcomer és Meijer (2020) rámutatnak arra, hogy a serious game-ek nem csupán képzési, hanem értékelési célokra is felhasználhatók: segítik a résztvevők teljesítményének mérését, a döntési mechanizmusok feltárását és a stakeholder-bevonást. Ezt a tendenciát erősítik a hazai kutatási eredmények is: Czeily (2024) vizsgálata a toborzás kontextusában igazolta, hogy a játékosított (gamifikált) megoldások – például a diszkrét választási kísérletek – képesek pontosabb képet adni a jelöltek preferenciáiról és viselkedéséről, mint a hagyományos módszerek. McGowan és munkatársai (2023) esettanulmánya pedig rávilágít arra, hogy a gamifikációs elemek tudatos tervezése kulcsszerepet játszik a játékalapú tanulási környezetek hatékonyságában, különösen a kompetenciafejlesztés és a fenntarthatósági célok integrálásában.

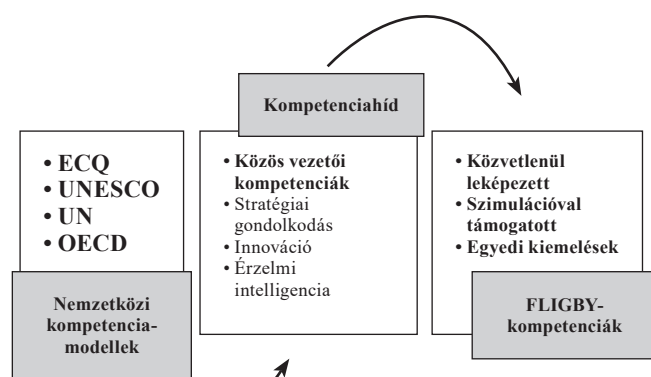
A közszolgálati kompetenciamodellek, mint például az ECQ, az UNESCO, az UN és az OECD keretei strukturált, szabványosított referenciapontokat biztosítanak a vezetőkől elvárt készségek, értékek és viselkedésformák tekintetében, elsősorban az értékelés és a teljesítménymenedzsment céljaira. A FLIGBY kiegészíti ezeket a modelleket azzal, hogy olyan interaktív környezetet kínál, amelyben a vezetők és a leendő vezetők valóságosan szimulált forgatókönyvekben gyakorolhatják és finomíthatják az ezekben felvázolt kompetenciákat, beleértve a stratégiai gondolkodást, az etikus döntéshozatalt, az együttműködést, az innovációt és az érzelmi intelligenciát. A FLIGBY nem helyettesíti a formális keretrendszereket, hanem aktív, viselkedésalapú tanulási tapasztalatokká alakítja azokat, ezáltal áthidalva az elméleti meghatározások és a gyakorlati alkalmazás közötti szakadékot. Ez

a szinergia életre kelti a statikus kompetenciamodelleket, elősegítve az önismeretet és az adaptív vezetői készségeket, amelyek különösen értékesek a közzsférában.

Az 1. ábra a „Kompetenciahíd” koncepcióját szemlélteti, amely a nemzetközi közszolgálati kompetencia-keretek (ECQ, UNESCO, UN, OECD) és a FLIGBY-szimulációban mérhető vezetői kompetenciák közötti kapcsolatot érzékelteti. Bemutatja, hogyan kapcsolhatók össze a kompetencia-keretek és a szimulációban fejleszthető vezetői készségek. A „híd” a közös kompetenciákat jelképezi, amelyek összekötő elemek képeznek az elméleti modellek és a gyakorlati készségfejlesztés között.

1. ábra

Kompetenciahíd: a nemzetközi közszolgálati kompetenciamodellek összekapcsolása a FLIGBY-vel



Forrás: saját szerkesztés

A modell üzenete, hogy a nemzetközi standardokon alapuló közszolgálati kompetenciák és a modern, gamifikált vezetői készségfejlesztés között egyértelmű átjárás és összhang alakítható ki — ez a „híd” biztosítja a gyakorlati alkalmazhatóságot és a készségek fejleszthetőségi lehetőségeit.

A FLIGBY validálása több nemzetközi kutatásban megtörtént (pl. Siewiorek et al., 2012; Almeida & Buzády, 2019), amelyek kimutatták, hogy a szimuláció eredményei jól korrelálnak az önreflexiós tanulási eredményekkel. A program tehát elsősorban önreflexiós fejlesztő eszköz, nem pedig formális pszichometriai mérőeszköz.

Az 1. melléklet részletesen bemutatja a négy közszolgálati kompetenciamodell és a FLIGBY 29 kompetenciájának összehasonlítását, bemutatva a keretek közötti pontos egyezéseket, és feltárva, hogy a FLIGBY szimulációalapú megközelítése hogyan gazdagítja és teszi működőképessé ezeket a kompetenciákat a gyakorlatban.

Míg a négy keretrendszer ezeket a kompetenciákat absztrakt vagy viselkedésalapú kifejezésekkel írja le, a FLIGBY tapasztalati felépítése egyértelmű előnyt kínál. A résztvevőket reális, nagy nyomás alatt álló döntéshozatali forgatókönyvekbe helyezi, amelyek megkövetelik, hogy dinamikusan alkalmazzák ezeket a készségeket, és ezáltal az elméleti konstrukciókat cselekvőképes viselkedéssé alakítják át.

E közös kompetenciák megerősítése mellett a FLIGBY különös hangsúlyt fektet a személyközi, motivációs és önismereti készségekre, például az empátiára, a konstruktív visszajelzésre és a stressz kezelésére, amelyek a közszolgálati modellekben gyakran inkább implicit, és kevésbé explicit módon mérhetők. Ezek a dimenziók kibővítik a fejlődési kört azáltal, hogy az alkalmazkodó és hatékony vezetés szempontjából kritikus fontosságú puha készségekkel foglalkoznak.

A modellek integrálásával a FLIGBY a formális kompetencia keretek gyakorlati kiegészítéseként szolgál. Biztonságos, szimulált környezetben operacionalizálja és teszteli az ECQ, az UNESCO, az UN és az OECD modelleiben meghatározott kompetenciákat, lehetővé téve a vezetők és a vezetőjelöltek számára, hogy finomítsák képességeiket, növeljék önismeretüket és erősítsék képességüket, hogy hatékonyan tudjanak reagálni az összetett, valós kihívásokra.

Az eddigi bemutatott elméleti keretek és nemzetközi kompetencia modellek áttekintése rávilágított arra, hogy a közszolgálati vezetői kiválóság nem kizárólag mérhető, standardizált mutatók mentén értelmezhető, hanem erősen kontextusfüggő, etikai és interperszonális dimenziókkal is rendelkezik. A FLIGBY-szimuláció gyakorlati alkalmazása e kettősség feloldására kínál lehetőséget: olyan kontrollált, mégis életszerű helyzeteket teremt, amelyekben a résztvevők a nemzetközi modellekben megfogalmazott kompetenciákat valós időben, döntési szituációkban gyakorolhatják. Ezáltal a kutatás következő, empirikus része nem csupán az elméleti modellek validálását célozza, hanem annak feltárását is, hogy a szimuláció miként segítheti a közszolgálati egyetemi hallgatókat a saját kompetenciáik tudatosításában és fejlesztésében.

A FLIGBY-szimuláció kompetenciafejlesztő hatásait vizsgáló korábbi kutatások elsősorban üzleti és felsőoktatási környezetben születtek. Ezek az eredmények arra utalnak, hogy a szimuláció különösen alkalmas a döntéshozatali, kommunikációs és önreflexív kompetenciák fejlesztésére, valamint a tanulási élmény elmélyítésére. Ugyanakkor a közszolgálati kontextusban végzett empirikus vizsgálatok száma korlátozott. A jelen tanulmány ezt a kutatási rést kívánja pótolni egy pilot jellegű empirikus vizsgálattal, amely a FLIGBY alkalmazhatóságát közszolgálati vezetői kompetenciák fejlesztése szempontjából elemzi.

Az elméleti keretek bemutatása és összevetése megalapozza az empirikus vizsgálat módszertanát. A következőkben ismertetjük az esettanulmány célját, a kutatási kérdéseket és hipotéziseket, az alkalmazott adatgyűjtési eljárásokat, a résztvevők körét, valamint az elemzési stratégiát.

A közszolgálati hallgatók vezetői kompetenciái – módszertan

A fenti elméleti megfontolások és korábbi empirikus eredmények alapján feltételezhető, hogy a szimulációalapú tanulás során a résztvevők önértékelése és a viselkedésalapú teljesítménymérés között eltérések mutatkoznak. E

feltételezések empirikus vizsgálatát az alábbi kutatási kérdések és feltételezések szolgálják.

A kutatás a következő kérdések köré épült:

- K1: *Milyen mértékű eltérés figyelhető meg a hallgatók önértékelései és a szimuláció során mért vezetői kompetenciák között?*
- K2: *Mely vezetői kompetenciák esetében a legnagyobb ez az eltérés?*
- K3: *Hogyan jelenik meg a tanulási élmény és az önreflexió a hallgatók szóveszes visszajelzéseiben?*
- K4: *Milyen összefüggések figyelhetők meg a közszolgálati háttér és a kompetenciaérzékelés torzulása között?*
- K5: *Milyen mértékben tekinthető a FLIGBY-szimuláció alkalmasnak a közszolgálati vezetői kompetenciák fejlesztésére?*

A hipotézisek megfogalmazása a vezetői önértékelés torzításait tárgyaló elméletekre (pl. Argyris, 1991; Kruger & Dunning, 1999), valamint a flow-elmélet munkahelyi alkalmazására (Csíkszentmihályi, 2003; Buzády & Almeida, 2019) támaszkodik. A korábbi kutatások szerint a vezetők gyakran túlértékelik saját interperszonális és döntéshozatali kompetenciáikat, ami a szimulációs környezetben jól vizsgálható (Fernandez & Moldogaziev, 2013). Ugyanakkor korábbi üzleti szimulációs kutatások (pl. Siewiorek et al., 2012) már rámutattak az önértékelési torzításokra, feltételezzük, hogy ez a közszolgálati hallgatóknál is megjelenik.

A kutatás vegyes módszertani megközelítésben valósult meg, amely kvantitatív és kvalitatív adatgyűjtési és -elemzési eljárásokat egyaránt alkalmazott. A kvantitatív vizsgálat a megfogalmazott hipotézisek empirikus tesztelésére irányult, míg a kvalitatív kutatási rész a résztvevők tanulási tapasztalatainak mélyebb feltárását szolgálta. Ennek megfelelően a tanulási reflexiókra vonatkozóan nem explicit hipotéziseket fogalmaztunk meg, e dimenziót kutatási előfeltevésként kezeltük (H3 helyett K3).

Az empirikus elemzés során feltételezzük:

- H1: *A hallgatók önértékelése szignifikánsan magasabb, mint a szimulációban mért tényleges kompetenciapontszámuk.*
- H2: *Az önértékelés és a tényleges teljesítmény közötti eltérés különösen nagy az interperszonális „soft skillek” esetében.*
- K3: *A hallgatói reflexiókban várhatóan hangsúlyosan megjelennek az önismeret fejlődésére és a vezetői szerepek újraértelmezésére utaló elemek.*
- H4: *A közszolgálati háttérrel rendelkező hallgatók hajlamosabbak túlértékelni kompetenciáikat a piaci kontextusban megjelenő vezetői kihívásokhoz képest.*
- H5: *A FLIGBY-szimuláció hozzájárul a vezetői tanulás élményalapú támogatásához, de kevésbé alkalmas formális teljesítményértékelési célokra.*

A kutatás *feltáró, pilot jellegű* volt, így nem célzott reprezentativitást, hanem tanulási és önreflexiós mintázatokat vizsgált. A FLIGBY szimulációs adatok nem tekinthetők pszichometriai értelemben validált méréseknek, hanem

fejlesztési indikátorként értelmeztük őket. Célja annak feltárása volt, hogy a FLIGBY-szimuláció miként segíti elő a vezetői kompetenciák önértékelését és fejlesztését közszolgálati szakirányú továbbképzésben részt vevő hallgatók körében. Vizsgálatunk arra irányult, hogy milyen különbségek mutathatók ki a hallgatók önmagukról alkotott vezetői képzetek és a játék során megmutatkozó viselkedéses mintázatok között.

A vizsgálatban $N = 16$ fő vett részt. A résztvevők életkorát tekintve, több generáció is képviseltette magát, az „X-generáció” dominanciájával: 1 fő a 20-as éveiben (6,25%), 4 fő a 30-as éveiben (25,0%), 7 fő a 40-es éveiben (43,75%) és 4 fő az 50-es éveiben (25,0%) járt. A nemek megoszlása: 10 fő nő (62,5%), 6 fő férfi (37,5%). Iskolai végzettség szerint a minta döntő többsége, azaz 11 fő rendelkezik civil felsőfokú diplomával (68,75%), 3 fő rendszeti (18,75%), míg 2 fő katonai végzettséggel (12,5%) bír. A mintában különböző közszolgálati munkaterületek képviseltetik magukat: 7 fő közigazgatási (43,75%), 4 fő rendszeti (25,0%), 1 fő katonai (6,25%), 4 fő egyéb (25,0%) terület. Beosztás tekintetében 7 fő vezetői (43,75%), és 9 fő munkatársi (56,25%) pozícióban dolgozik.

A vizsgálat pilot jellege miatt reprezentatív következtetések levonása nem fogalmazódott meg kutatási célként. A minta kis elemszáma és a szakmai hátterek korlátozott sokszínűsége következtében az eredmények nem általánosíthatók, csupán feltáró jellegű megállapítások levonására alkalmasak. Azonban a kutatás lehetővé teszi az előzetes trendek és további kutatási lehetőségek azonosítását.

A kutatás *kvalitatív* és *kvantitatív* adatgyűjtést is alkalmazott. A kutatás kvantitatív részében a hallgatók a FLIGBY-szimuláció előtt önértékelő kérdőívet töltöttek ki, amely a vizsgált kompetenciákhoz kapcsolódó szubjektív megítélést mérte ötfokú Likert-skálán. Ezt összevetettük a játék során kapott eredményekkel. A kvalitatív adatgyűjtés a játék utáni reflektív naplók és strukturált önreflexiós kérdések formájában történt, amelyek célja a tanulási élmények mélyebb feltárása volt. Az írásos anyagokat tematikus tartalomelemzéssel dolgoztuk fel, azonosítva a visszatérő mintázatokat, kulcskompetenciákat és dilemmákat.

A kutatásban részt vevő 16 fő közszolgálati szakirányú továbbképzésben tanuló hallgató a Játékelmélet és döntéshozatal c. kurzus keretében játszotta végig a FLIGBY digitális szimulációs játékot. A hallgatók döntő többsége

releváns közszolgálati szakmai tapasztalattal is rendelkezett, így a szimulációban való részvétel során saját munkahelyi élményeikkel vethették össze a játék által generált vezetői helyzeteket. A hallgatók önkéntes alapon jelentkeztek a kutatásra; a szimulációt felügyelt számítógépes laborban játszották végig, online kérdőívet és reflexiós űrlapot töltöttek ki. A kvalitatív szakasz célzottan a tanulási élmény és az önreflexió elemeit vizsgálta. A kutatás folyamatát a 2. ábra mutatja be.

Az elemzés fókuszában az állt, hogy miként járul hozzá egy digitális, élményalapú szimuláció a vezetői önismeret fejlődéséhez és a kontextusfüggő vezetői kompetenciák tudatosításához, különös tekintettel a közszolgálati háttérrel rendelkező hallgatókra.

A FLIGBY által generált kompetenciaértékeket több nemzetközi kutatásban is validálták (pl. Buzády & Molnár, 2020; McGowan et al., 2023). A rendszer döntési szekvenciákból, választási mintázatokról és viselkedési súlyozásból számítja ki a kompetenciaszinteket, így az eredmények viselkedésalapú, nem pedig önbevalláson nyugvó mérésnek tekinthetők.

A vizsgálat két fő adatforráson alapul:

1. *Statisztikai adatok*: A hallgatók a szimuláció előtt önértékelést végeztek a FLIGBY által azonosított 29 vezetői kompetencia mentén. A szimuláció végén automatikusan generált teljesítményriportok alapján minden hallgató visszajelzést kapott kompetenciáiról. Az önértékelések és a szimulációs eredmények összevetése lehetőséget adott a kompetenciaészlelés és a tényleges viselkedés közötti eltérés feltárására.
2. *Reflexiós szövegek*: A hallgatók írásos önreflexiókat készítettek a szimulációs élményről. Ezeket a dokumentumokat kvalitatív tartalomelemzésnek vetettük alá.

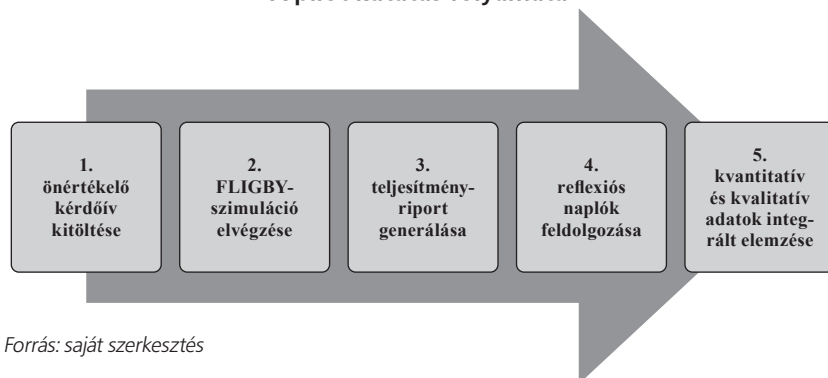
Ennek megfelelően az elemzési eljárás kettős:

1. *Kvantitatív elemzés*: A kvantitatív elemzés során a hallgatói önértékelések és a FLIGBY-szimuláció által generált kompetenciapontszámok közötti különbségeket diagramok segítségével vizualizáltuk. Az eredmények értelmezését kontextuális szempontokkal (pl. közszolgálati szervezeti kultúra, előzetes tapasztalat, a szimuláció piaci logikája) egészítettük ki.
2. *Kvalitatív tartalomelemzés*: A reflexiós szövegek elemzésére Braun és Clarke (2006) tematikus elemzési módszerét alkalmaztuk, amely

2. ábra

hat lépésben történő, induktív kódolásra és témagenerálásra épül. Az elemzés során az alábbi fő témakörök körvonalazódtak: tanulási élmény és érzelmi bevonódás, döntéshozatali nehézségek, problémás karakterek és csapatdinamika, vezetői önreflexió és fejlődés, új felismerések a vezetésről, fejlesztési javaslatok a szimulációhoz. A kódolási táblázat példákat is tartalmazott az eredeti hallgatói megfogalmazásokból, biztosítva az elemzés átláthatóságát és hitelességét (3. táblázat).

A pilot kutatás folyamata



Forrás: saját szerkesztés

A kutatás során az anonimitás és az önkéntesség elveit maradéktalanul betartottuk. A résztvevők hozzájárultak reflexióik feldolgozásához, az adatokat pedig kizárólag kutatási céllal, az eredmények aggregált formában történő közzétételével használtuk fel. Az oktatói értékelés a kutatási elemzéstől függetlenül történt. A kutatás megfelelt a Nemzeti Közszolgálati Egyetem etikai irányelveinek.

A kutatás során két eltérő mérési logikájú eszközt alkalmaztunk: a szimuláció előtti önértékelés egy ötfokú Likert-skálán történt, míg a szimuláció utáni kompetenciaértékelést a FLIGBY-szoftver algoritmikus, viselkedésalapú pontszámok formájában generálta. A módszertani összehasonlíthatóság érdekében az ötfokú Likert-skála értékeit lineárisan transzformáltuk a FLIGBY 0–100-as skálájára (ahol 1=0-20; 2=21-40; 3=41-60; 4=61-80; 5=81-100 pontnak feleltethető meg). Tisztában vagyunk vele, hogy ez a konverzió pszichometriai szempontból egyszerűsítés, és a két mérési mód (szubjektív önbevallás vs. algoritmikus viselkedéselemzés) nem teljesen ekvivalens. Az összehasonlítást nem diagnosztikai méréseknek, hanem a kompetenciaészlelés és a tényleges döntési teljesítmény közötti rés (gap) indikátorának tekintjük.

A kutatás módszertani kereteinek ismertetését követően a következő fejezet bemutatja az empirikus vizsgálat főbb eredményeit mind kvantitatív, mind kvalitatív szempontból. Külön figyelmet fordítunk az önértékelés és a szimulációs teljesítmény közti eltérésekre, valamint a hallgatók reflexióiban megjelenő tanulási elemekre.

Eredmények

A hallgatói önértékelések és szimulációs teljesítmények közötti eltérések értelmezése

Fontos leszögezni: a vizsgálat kis elemszámú pilot kutatásként értelmezhető, ezért az eredmények hipotézisgeneráló jellegűek, nem általánosíthatók a teljes közszolgálati populációra. Ugyanakkor módszertani korlátot jelent, hogy az önértékelés a kurzus elején, míg a szimulációs teljesítmény a kurzus végén készült, s ezért az eltérések nem különíthetők el teljes bizonyossággal a tanulási hatásoktól. Ennek megfelelően az eredmények feltáró jelleggel értelmezendők.

A FLIGBY-szimulációt követően elvégzett statisztikai elemzés rávilágított arra, hogy a közszolgálati háttérrel rendelkező hallgatók önértékelései és a szimuláció során mért tényleges teljesítményük között jelentős eltérések mutatkoztak. A kompetenciaátlagok elemzése (N = 29 kompetencia) azt mutatta, hogy a játék előtti önértékelések átlagos pontszáma 80,30 (SD = 6,89), míg a játék utáni, szimulációból származó pontszámok átlaga 60,03 (SD = 5,02). A 2. táblázat az általános leíró statisztika eredményeit

foglalja össze.

Megfigyelhető, hogy a szimuláció előtti hallgatói önértékelés átlagosan magasabb volt, mint a szimulációs teljesítmény. Az értékek szórása játék után alacsonyabb, ami arra utal, hogy a szimulációs pontszámok között kisebb volt a szóródás, azaz egységesebb teljesítmény született. Mindkét mérésnél viszonylag szűk, de érzékelhető terjedelemben figyelhető meg, a minimum–maximum különbség játék előtt nagyobb. A 3. ábra a hallgatói önértékelés és a játékeredmények közötti eltérést mutatja a 29 vezetői kompetencia esetében.

2. táblázat

A hallgatói önértékelések és a szimulációs teljesítmények közötti eltérések leíró statisztikája

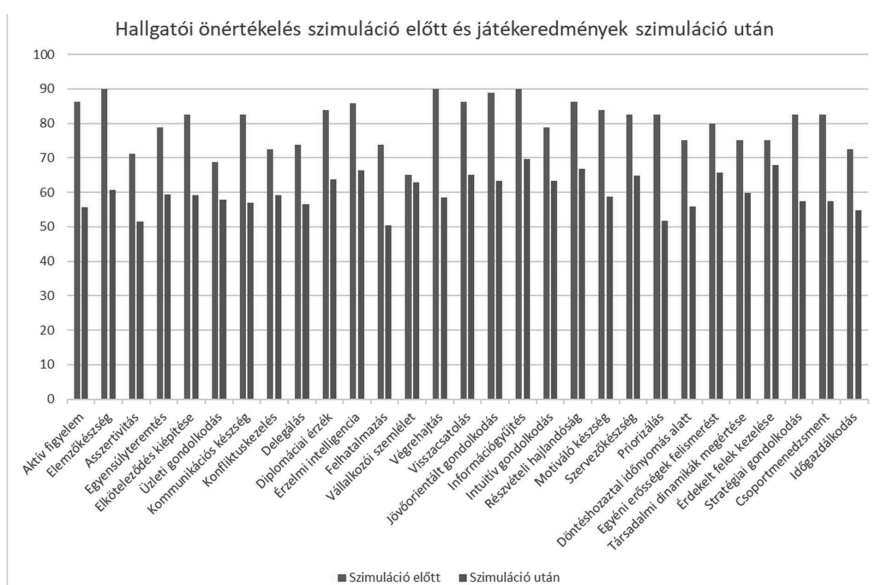
Mutató	Hallgatói önértékelés a FLIGBY-szimuláció előtt (pont)	Hallgatói játékeredmények szimuláció után (pont)
Átlag	80,30	60,03
Szórás	6,89	5,02
Minimum	65,00	50,50
Maximum	90,00	69,56
Terjedelemben	25,00	19,06

Forrás: saját szerkesztés

A különbségek normalitása a Shapiro–Wilk próbával ellenőrizve nem bizonyult szignifikánsnak ($W = 0,9658$; $df=29$; $p = 0,4521$), a normális eloszlás miatt páros t-próbát alkalmaztunk. A páros t-próba erős szignifikáns különbséget mutatott a két mérés között ($t = 15,8748$; $df=28$; $p < 0,0001$). A nemparaméteres Wilcoxon-próba eredménye is alátámasztotta a különbséget ($Z = 4,70$; $p = 0,000$). Az

3. ábra

A hallgatói önértékelés és a játékeredmények közötti eltérés a 29 vezetői kompetencia esetében



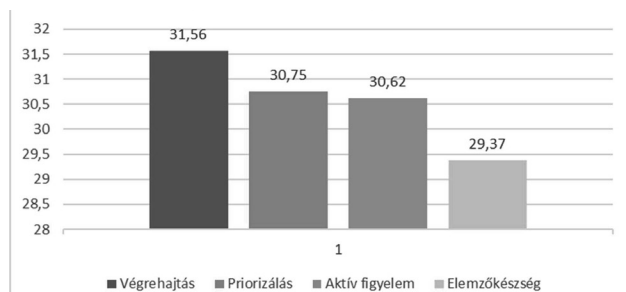
Forrás: saját szerkesztés

átlagos abszolút különbség 20,271 pont volt (SD = 6,255), Cohen's d = 3,24, ami nagyon nagy hatásméretet jelez. A tesztek alapján a kompetenciák átlagos pontszáma szignifikánsan és jelentősen alacsonyabb volt a játék után, mint előtte.

A legnagyobb abszolút eltéréseket (≥ 29 pont) a Végrehajtás, Priorizálás, Aktív figyelem és Elemzőkészség kompetenciák mutatták, amelyek különös figyelmet igényelnek a fejlesztési beavatkozások tervezésénél. A 4. ábra a legnagyobb abszolút eltérést mutató kompetenciákat szemlélteti.

4. ábra

Az önértékelés és szimulációs eredmények közötti legnagyobb abszolút eltérést mutató kompetenciák



Forrás: saját szerkesztés

A hallgatók tehát a vezetői kompetenciák értékelése során számos esetben magasabb szintet tulajdonítottak saját készségeiknek, mint amit a szimuláció objektíven mért. E jelenség mögött több értelmezési lehetőség is felmerül.

Elsősorban feltételezhető, hogy a sokéves egyazon szektorban szerzett munkatapasztalat torzító hatással lehet az önértékelésre. A közigazgatási szereplők gyakran sikeresen betöltöttek formális vagy informális vezetői pozíciókat, ami önbizalmat adhat számukra, ugyanakkor ritkábban találkoznak olyan dinamikus, versenyalapú kihívásokkal, mint amelyeket a FLIGBY-szimuláció reprezentál. Ennek következtében túlbecsülhették egyes kompetenciáik fejlettségét.

Továbbá, a szervezeti kultúra is jelentős szerepet játszhatott az önértékelések alakulásában. A közszféra gyakran hierarchikus és szabályozott működési környezete eltér azoktól a vezetői helyzetektől, amelyeket a szimuláció modellez. Így a hallgatók jellemzően a saját intézményi normáikhoz igazodva értékelték vezetői képességeiket, nem pedig a szimuláció által támasztott, piacorientált követelmények szerint.

Harmadrészt, a hallgatók eltérő ismeretszintje és értelmezései is befolyásolhatták az önértékelést. Számos kompetencia – például a „flow-állapot elősegítése másokban”, a „társas érzékenység” vagy az „etikus döntéshozatal” – értelmezése kulturálisan és szakmailag is kontextusfüggő lehet, ami eltérő viselkedési megnyilvánulásokat eredményezhet a szimulációban.

A szimuláció során mért eredmények ezzel szemben objektív teljesítményméréseken alapultak. A rendszer viselkedésalapú értékelése révén nem a hallgatók véleménye, hanem konkrét döntéseik és azok következményei

váltak mérhetővé. Ez sok esetben alacsonyabb pontszámokat eredményezett, különösen azoknál a kompetenciáknál, amelyek gyors helyzetfelismerést, empátiát vagy stratégiai szemléletet igényeltek. Emellett a szimuláció egy kreatív iparágat modellez, ahol a vezetőnek nemcsak operatív, hanem motivációs és fejlesztő szerepet is be kell töltenie – ez pedig alapvetően eltér a közszolgálat tipikus működési logikájától, amelyet gyakran a jogszabályi megfelelés, adminisztratív rutin és stabilitás jellemez.

Összegzésként elmondható, hogy az önértékelés és a szimulációs teljesítmény közti eltérés értékes tanulási lehetőséget kínál. A különbségek arra világítanak rá, hogy az önismeret élményalapú tanulóssal hatékonyan fejleszthető, továbbá a vezetői kompetenciák alkalmazása és megítélése erősen kontextusfüggő. A nem kognitív, úgynevezett soft skill-ek fejlesztése szempontjából a játékalapú megközelítések kifejezetten hatékonyak bizonyulnak. López-Serrano és munkatársai (2025) empirikus vizsgálata például szignifikáns fejlődést mutatott ki a csapatmunka, a stresszkezelés és a kommunikáció terén a serious game alapú tréninget követően. A FLIGBY-szimuláció lehetőséget biztosít a hallgatók számára annak felismerésére, hogy a hatékony vezetés jóval túlmutat a közszolgálati munkakörnyezetben megszokott készségeken.

A hallgatói reflexiók tartalomelemzése

A kvalitatív adatelemzés – különösen a 3. táblázatban összegzett hallgatói reflexiók – tovább mélyítik az önreflexiók folyamatok értelmezését.

Elsőként a tanulási élmény és az érzelmi bevonódás kérdése emelhető ki. A hallgatók túlnyomó többsége élvezetesnek és tanulságosnak találta a szimulációt, különösen annak gyakorlatorientált jellege miatt. Ugyanakkor érzelmi reakcióik széles spektrumot öleltek fel: egyesek inspirálóknak, mások frusztrálóknak élték meg a döntési helyzeteket, illetve a rendszer bizonyos merevségét.

A döntéshozatal során felmerülő nehézségek is meghatározó elemei voltak a visszajelzéseknek. A legnagyobb kihívást interperszonális konfliktusok, stratégiai dilemmák és ismeretlen szakterületek jelentették. Különösen nehézséget okozott a vezetői döntések hatásának előrelátása, és az, hogy miként befolyásolják a karakterek flow-élményét.

A problémás karakterek és a csapatdinamika is központi témaként jelent meg. A hallgatók jelentős része nehézségeket élt meg olyan szereplőkkel kapcsolatban, akik ellenálltak a változásnak vagy nem fogadták el a vezetői irányítást. Ezek a szituációk ugyanakkor releváns vezetői kihívásokat modelleztek és jelentős tanulási értékkel bírtak.

A szimuláció fontos hatása volt a vezetői önismeret fejlődése is. Számos hallgató számolt be arról, hogy a program segítette saját erősségeik és fejlesztendő területeik azonosítását. A visszajelzésekben gyakran megjelentek olyan problémák, mint a halogatás, az empátia hiánya vagy a delegálás nehézségei. Többen úgy fogalmaztak, hogy a játék „tükröt tartott” számukra, és új szempontokat nyújtott a vezetői szerepfelfogásukhoz.

A reflektív naplókban megfogalmazott hallgatói vélemények elemzése

Ssz	Reflexiós szempont	Kód (kulcsfogalom)	Példa az eredeti szövegből	Téma
1.	Megélés	Élvezetes, tanulságos	„Nagyon tetszett az egész játék, izgalmas volt...”	Pozitív tanulási élmény
		Frusztráló, kiszámíthatatlan	„Frusztráló volt, mert sokszor nem az történt, amire számítottam...”	Előre meghatározottság
2.	Nehéz döntések	Érzelmi konfliktus	„A legnehezebb döntések számomra azok voltak, amikor két csapattag konfliktusba került...”	Konfliktuskezelési dilemmák
		Szakmai döntésekhez hiányos tudás	„A borászat területét nem ismerem...”	Kompetenciahiány miatti bizonytalanság
3.	Nehéz karakterek	Rebecca problémás	„Rebecca lekezelő, flegma stílusa miatt nem is törekedtem az ő flow-élményére...”	Problémás, toxikus személyiség
		Jen, Alex kihívás	„Jen állandó panaszkodása... Alex konfliktusa Rebeccával...”	Interperszonális feszültségek
4.	Önreflexió	Tükröt tartott	„Rávilágított a jellemem alapjaira...”	Önismereti elmélyülés
		Fejlesztendő készségek	„Jobb time-menedzsmentre és a delegálást is jobban kell alkalmaznom.”	Saját készségek értékelése
5.	Felismerések	Vezetés = empátia + döntés	„Nem lehet mindenkinek megfelelni, de az empátia fontos.”	A vezetés komplexitása
		Motiváció előbbre való, mint szakmaiság	„A vezetői tudás helyett fontosabb, hogyan motiváljuk a kollégákat.”	Humanisztikus vezetés
6.	Fejlesztési javaslatok	Több döntési szabadság	„Saját döntési opció is legyen, ne csak előre megadott válaszok.”	Rugalmasság iránti igény
		Közsféra-kontextus	„Állami szférában játszódó változat hasznosabb lenne...”	Kontextusba illesztés szükségessége

Forrás: saját szerkesztés

A vezetésről alkotott új felismerések szintén hangsúlyos elemei voltak a reflexióknak. A hallgatók belátták, hogy a vezetés nem pusztán szakmai tudás kérdése, hanem empátia, döntési képesség és helyzetfüggő alkalmazkodás is elengedhetetlen hozzá. A flow-elmélet gyakorlati alkalmazása pedig különösen hasznosnak bizonyult számukra.

A hallgatók ugyanakkor több fejlesztési javaslatot is megfogalmaztak a szimulációval kapcsolatban. Szükségessé tartották például a nagyobb döntési szabadság biztosítását, a visszajelzési rendszer javítását, valamint a karakterekkel kapcsolatos háttérinformációk bővítését. Emellett többen javasolták a szimuláció kontextusának bővítését annak érdekében, hogy jobban igazodjon a közsféra sajátosságaihoz.

Összességében a hallgatói önértékelések, a szimulációs teljesítménymutatók és a kvalitatív tartalomelemzés eredményei alapján megállapítható, hogy a FLIGBY nem csupán egy oktatási eszköz, hanem komplex tanulási élményt biztosít. A szimuláció valós vezetői dilemmákat jelenít meg, ezáltal hozzájárul a hallgatók személyes és szakmai fejlődéséhez.

Az eredmények bemutatása után a következő fejezet célja azok értelmezése a kutatási kérdések, hipotézisek és az elméleti keret fényében. A diszkusszió keretében rámutatunk a legfontosabb összefüggésekre, értelmezzük a kompetenciák és a szektorális kontextus viszonyát, valamint kritikai reflexiót nyújtunk a FLIGBY szerepéről a közszolgálati vezetőképésben.

Diszkusszió

A vizsgálat eredményei alátámasztják azt a hipotézist, hogy a közszolgálati háttérrel rendelkező hallgatók szubjektív önértékelései gyakran nem fedik a szimuláció által mért vezetői kompetenciaszintet. A *H1-es hipotézis* megerősítést nyert: a hallgatók rendszerint magasabb kompetenciaszintet tulajdonítanak maguknak, mint amit a FLIGBY-szimuláció visszajelzései tükröznek. Ez különösen igaz azokra a kompetenciákra is, amelyek *interperszonális készségeket* (pl. empátia, motiváció, konfliktuskezelés) igényelnek (*H2*). Az eredmények ezáltal összhangban állnak a nemzetközi irodalom azon megállapításaival, miszerint a vezetői önértékelés gyakran torzít a tapasztalatok és a szervezeti kontextus függvényében (Fernandez & Moldogaziev, 2013).

A 4. táblázat a kvantitatív és kvalitatív eredmények triangulációját mutatja be, összekapcsolva az önértékelés és a szimulációs teljesítmény közötti átlagos eltéréseket a hallgatói reflexiókban megjelenő fő témákkal és az ezekből levonható értelmezésekkel. A táblázat célja a kvantitatív és kvalitatív adatok összekapcsolása, integráltan mutatva a kétféle kutatási stratégia egymást alátámasztó eredményeit, feltárva a kritikus fejlesztést igénylő kompetenciaterületeket.

Az 5. ábra szinkódolt formában mutatja be az integrált kvantitatív és kvalitatív eredmények alapján az átlagos eltéréseket a kiemelt kompetenciák esetében. A sötétebb

Az önértékelés és a szimulációs teljesítmény közötti átlagos eltérések, a kvalitatív témák és a hallgatói reflexiókból vett példák integrált bemutatása

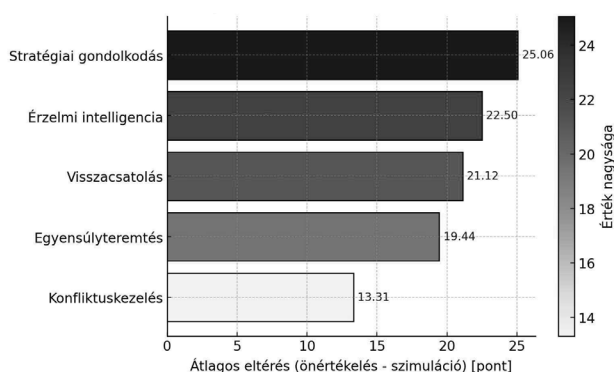
Kompetencia/fókuszterület	Kvantitatív eredmény (átlagos eltérés önértékelés – szimuláció, pont)	Kvalitatív téma/kód	Reflexiókból vett példa	Értelmezés/következtetés
Empátia, Érzelmi intelligencia	+22,5	„Vezetés = empátia + döntés”	„Nem lehet mindenkinek megfelelni, de az empátia fontos.”	A hallgatók túlértékelték empátiás készségeiket, de a játék során szembesültek annak gyakorlati kihívásaival.
Konfliktuskezelés	+13,31	Konfliktuskezelési dilemmák	„A legnehezebb döntések számomra azok voltak, amikor két csapattag konfliktusba került.”	A szimuláció rávilágított a konfliktuskezelés komplexitására, ami a közsférában kevésbé gyakran jelenik meg valós időnyomás alatt.
Visszajelzés adás	+21,12	Fejlesztendő készségek	„Jobb time-menedzsmentre és a delegálást is jobban kell alkalmaznom.”	A visszajelzések strukturált adása kevésbé fejlett, a szimuláció segítette ezt tudatosítani.
Stratégiai gondolkodás	+25,06	Ismerethiány miatti bizonytalanság	„A borászat területét nem ismerem...”	Az iparági-specifikus döntések akadályozták a stratégiai szintű tervezést, a kontextusváltás jelentős kognitív terhet rótt.
Flow-menedzsment Egyensúlyteremtés	+19,44	Előre meghatározottság miatti frusztráció	„Frusztráló volt, mert sokszor nem az történt, amire számítottam...”	A flow elősegítésének megértése és alkalmazása kihívást jelentett; a játék visszajelzései új szempontokat adtak.

Forrás: saját szerkesztés

árnyalatok nagyobb eltérést, és így potenciálisan kritikus fejlesztendő területeket jeleznek.

5. ábra

Önértékelési eltérések a kiemelt kompetenciák mentén



Forrás: saját szerkesztés

Amint az 5. ábra szemlélteti, a legnagyobb eltérések a stratégiai gondolkodás, az érzelmi intelligencia és a visszacsatolás területén mutatkoztak, ami összhangban áll a kvalitatív visszajelzésekben megjelenő dilemmákkal és tanulási tapasztalatokkal.

A kvalitatív tartalomlemezés során kirajzolódó témák (pl. döntési dilemmák, problémás karakterek, önreflexió)

arra utalnak, hogy a szimuláció képes valódi *tanulási élményt* nyújtani, különösen a vezetői szerepek újraértelmezése terén (K3). A résztvevők számos esetben számoltak be arról, hogy a játék „tükröt tartott számukra”, és segítette felismerni saját viselkedési mintázataikat. Ez alátámasztja a *flow-alapú szimulációk* tanulásra gyakorolt pozitív hatását, különösen az élményalapú önreflexió tekintetében (Buzady et al., 2024).

A *munkatapasztalati háttér* torzító hatása is kimutatható. A résztvevők jellemzően a közsféra hierarchikus, szabályozott működéséhez viszonyítva értékelték saját kompetenciáikat, amely nem minden esetben volt kompatibilis a szimuláció által megkövetelt dinamikus, kreatív vezetői környezettel. Ez megerősíti a *H4-es hipotézist*, miszerint a közszolgálati szereplők hajlamosak túlértékelni vezetői kompetenciáikat olyan helyzetekben, ahol a piaci logika, az innováció vagy az érzelmi intelligencia dominál.

A szimuláció hatékonyságát illetően vegyes képet kaptunk. A FLIGBY kétségkívül hozzájárul a vezetői kompetenciák tudatosításához, különösen a „soft skillek” terén. A visszajelzések alapján a résztvevők jobban megértették a flow-elmélet gyakorlati alkalmazását, a visszajelzés szerepét, valamint a vezetői döntések komplexitását. Ugyanakkor több visszajelzés is utalt arra, hogy a szimuláció kontextusa (egy kreatív iparágban működő borászat) nem mindenben tükrözte a közsféra realitásait. Így a *H5-ös hipotézis* részben nyert megerősítést: a FLIGBY

kiválóan alkalmas fejlesztő eszközként, de kevésbé illeszthető formális HR-értékelési rendszerekbe.

Az önértékelések és a játékbeli teljesítmény közötti eltérés rávilágít arra a jelenségre, amelyet a szakirodalom „perceived vs. actual competence gap”-ként tárgyal (Argyris, 1991; Kruger & Dunning, 1999). Különösen az interperszonális készségek esetében jellemző, hogy a tanulók túlbecsülik saját kompetenciáikat, mivel azok visszacsatolási lehetőségei a formális oktatásban gyakran hiányoznak. A szimulációs környezet ezzel szemben lehetőséget teremt a valós idejű, következményalapú tanulásra.

A reflexiós szövegek alapján a résztvevők többsége tudatosította saját viselkedési mintáztait, és képes volt felismerni a fejlesztendő területeket. Többen kiemelték, hogy a játék során világossá vált számukra, milyen nehéz etikus és egyben hatékony döntéseket hozni komplex szervezeti környezetben. A tapasztalatok rámutatnak a vezetői készségek kontextuális beágyazottságára, és kiemelik annak szükségességét, hogy a jövőben a szimulációs környezetek diverzifikálása – például közszolgálati specifikumok integrálása – révén még relevánsabbá váljanak a célcsoport számára.

Az eredmények azt sugallják, hogy a különböző vezetői kompetenciamodellek gyakorlati alkalmazása csak akkor lehet eredményes, ha figyelembe vesszük a szervezeti és kulturális kontextust. A tanulmány alapján az ECQ- és OECD-modellek mérhetőségi és standardizálási előnyei, az UN és az UNESCO értékalapúsága, valamint a FLIGBY gyakorlatorientált megközelítése együttesen kínálhatják egy jövőbeni, hibrid modell alapját. A diszkusszió így alátámasztja azt a megközelítést, hogy a vezetés nemcsak technikai és strukturális készségek, hanem *etikai, kulturális és reflexív dimenziók* komplex rendszerként értelmezendő.

A diszkusszió így alátámasztja azt a megközelítést, hogy a vezetés nemcsak technikai és strukturális készségek, hanem etikai, kulturális és reflexív dimenziók komplex rendszereként értelmezendő. Ahogy Sándor (2014) is hangsúlyozza a hatékony vezetőfejlesztés kapcsán, a kompetenciák elsajátítása nem izolált esemény, hanem egy folyamat, amelyben a tapasztalati tanulásnak és a visszacsatolásnak kulcsszerepe van.

A kutatás eredményei feltáró jellegűek, és hipotézis-generáló céllal szolgálnak a közszolgálati vezetőképzés további fejlesztéséhez. A kis minta miatt az eredmények nem általánosíthatók, de fontos elméleti és gyakorlati tanulságokat hordoznak. A diszkusszió során feltárt összefüggések és tanulságok alapján a záró fejezet összegzi a kutatás főbb megállapításait, és gyakorlati javaslatokat fogalmaz meg a közszolgálati vezetőképzés fejlesztésére. Emellett felvázoljuk a további kutatások lehetséges irányait is.

Összegzés

A kutatás eredményei megerősítik, hogy a FLIGBY-szimuláció hatékonyan támogatja a vezetői önreflexiót és a kompetenciák tudatosítását a közszolgálati felsőoktatásban. A játék során tapasztalt döntési helyzetek lehetőséget

adtak arra, hogy a résztvevők új megvilágításba helyezték saját vezetői működésüket, különösen az interperszonális készségek területén. Ez rámutat az önreflexió és a visszacsatolt tanulási környezet jelentőségére a vezetői önismeret fejlesztésében.

A tanulmány ugyanakkor arra is felhívja a figyelmet, hogy a FLIGBY – miközben erőteljes élményalapú tanulást tesz lehetővé – nem alkalmas önálló kompetenciaértékelési eszközként való alkalmazásra. Ennek oka egyrészt a játék kontextusfüggősége, másrészt az, hogy nem rendelkezik standardizált mérőeszközökkel, amelyek megbízhatóan összevethetők lennének más fejlesztési rendszerekkel.

A fenti megállapítások alapján egy *integrált (hibrid) fejlesztési megközelítés* bevezetését javasoljuk. Ebben az élményalapú, szimulációs eszközök – mint a FLIGBY – a kompetenciák tudatosítását és fejlesztését szolgálják, míg a nemzetközi közszolgálati kompetenciamodellek (pl. ECQ, UNESCO, UN, OECD) biztosítják a strukturált, etikai és mérhető keretrendszert. Ilyen módon nemcsak a vezetői viselkedés formálása, hanem annak értékelése és összehasonlíthatósága is megvalósíthatóvá válik. Illiash (2013) átfogó, integrált közszolgálati vezetői kompetenciamodellt dolgozott ki, amely összehangolja a stratégiai, interperszonális és etikai dimenziókat. E megközelítés illeszkedik a tanulmányban javasolt hibrid modell koncepciójához, amely a mérhető kereteket élményalapú fejlesztési eszközökkel ötvözi.

A tanulmány alapján további *gyakorlati javaslatok* fogalmazhatók meg:

1. *Vezetőképzési programokba* célszerű beépíteni olyan élményalapú eszközöket, mint a FLIGBY, amelyek a résztvevők aktív bevonódását és önreflexióját támogatják.
2. *A vezetői önértékelés és a tényleges viselkedés közti eltérések* tudatosítása érdekében ajánlott kombinálni a szubjektív (önértékeléses) és objektív (szimulációs) értékelési módszereket.
3. *A kompetenciamodellek alkalmazása* során fontos figyelembe venni a szervezeti és kulturális kontextust; az eltérő modellek különböző előnyöket kínálnak, így „testreszabott” megközelítések alkalmazása lehet célszerű.
4. *A jövőbeli fejlesztések* során javasolt *kifejezetten közszolgálati szimulációs forgatókönyvek kidolgozása*, amelyek az etikai döntéshozatal, társadalmi felelősségvállalás és transzparens vezetés kihívásait modellezik.

A jövőbeni kutatások számára több irány is nyitva áll: (1) nagyobb mintaszámú kvantitatív vizsgálatok végzése az eredmények általánosíthatósága érdekében, (2) érdemes lenne longitudinális vizsgálatokkal nyomon követni, hogy a szimulációban szerzett tapasztalatok hogyan hatnak a gyakorlati vezetői viselkedésre hosszabb távon, (3) indokolt lenne a minta bővítése, valamint a FLIGBY és a hazai EKVK összevetése, (4) a különböző kulturális és szervezeti kontextusok összehasonlítása is fontos lépés lehet a vezetői tanulás nemzetközi dimenzióinak feltárásához, (5)

hasznos lenne összehasonlító elemzések készítése különböző szektorok (közsféra vs. versenyszféra) között.

Összegzésként elmondható, hogy a vezetői kompetenciák fejlesztése nem csupán ismeretátadás kérdése, hanem élményszerű tanulási folyamat, amely reflexiót, interakciót és kontextusérzékeny pedagógiát igényel. A FLIGBY-szimuláció ehhez értékes eszközt kínál, különösen akkor, ha alkalmazása tudatosan illeszkedik a közszolgálati vezetés sajátos kihívásaihoz és értékrendjéhez.

Felhasznált források

- Almeida, F. & Buzády, Z. (2019). Learning Entrepreneurship in Higher Education Through Flow Theory and FLIGBY Game. *International Journal of Virtual and Personal Learning Environments (IJVPLE)*, 9(1), 1-15. <https://doi.org/10.4018/IJVPLE.2019010101>
- Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, 4(2), 4-15. https://coronacal.org/wp-content/uploads/2018/01/chris_argyris_learning.pdf
- Bolden, R., Morgen, W., & Linacre, N. (2016). *Leadership Paradoxes, Rethinking Leadership for an Uncertain World*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315751283>
- Boyatzis, R.E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Buzády, Z., Wimmer, A., Csesznak, A., & Szentesi, P. (2024). Exploring flow-promoting management and leadership skills via serious gaming. *Interactive Learning Environments*, 32(2), 757–771. <https://doi.org/10.1080/10494820.2022.2098775>
- Csikszentmihályi, M. (2003). *Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning*. Penguin Books. https://books.google.hu/books?hl=hu&lr=&id=PkMEWBdIn2MC&oi=fnd&pg=PR5&dq=%E2%80%A2%09Cs%3%ADkszentmih%C3%A1lyi,+M.+%2014.+Good+Business:+Leadership,+Flow,+and+the+Making+of+Meaning,+Penguin.&ots=h_j5D_mqn9&sig=uQbt67rc-FQ_jltVB6aFszrVHyY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Czeily, T. (2024). Játékosítás a toborzásban – Egy diszkkrét választási kísérlet eredményei. *Vezetéstudomány*, 55(4), 2–16. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.04.01>
- Egységes közszolgálati vezetői kompetenciák rendszere, EKVK (2019). <https://cdn.kormany.hu/uploads/document/a/ad/adc/adc385e8352a298b12e3294f56c602a68974e382.pdf>
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee Empowerment and Job Satisfaction in the U.S. Federal Bureaucracy: A Self-Determination Theory Perspective. *The American Review of Public Administration*, 45(4), 375-401. <https://doi.org/10.1177/0275074013507478>
- Gerson, D. (2020). Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries. *OECD Working Papers on Public Govern-*
- ance*, No. 40, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en>
- Illiash, T. (2013). *Constructing an integrated model of public-sector leadership competencies* [Doctoral dissertation]. Rutgers University. Rutgers University Community Repository. <https://doi.org/10.7282/T3XS5T07>
- Krenyácz, É., & Alotaiby, R.A.M. (2022). Vezetői kompetenciák elemzése a szervezeti változásokra való felkészültség alapján. *Vezetéstudomány*, 53(10), 2–15. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.10.05>
- Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121–1134. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1121>
- López-Serrano, M.J., García-Carrión, R., McGowan, S., & Paredes, J. (2025). Teaching soft skills in higher education through serious games: Validation of the Compete! gamification. *Smart Learning Environments*, 12, 49. <https://doi.org/10.1186/s40561-025-00401-5>
- McGowan, N., López-Serrano, A., & Burgos, D. (2023). Serious Games and Soft Skills in Higher Education: A Case Study of the Design of Compete!. *Electronics*, 12(6), 1432. <https://doi.org/10.3390/electronics12061432>
- OECD (2019). *Recommendation of the Council on OECD Legal Instruments Public Service Leadership and Capability*. OECD/LEGAL/0445. <https://web-archiv.oecd.org/2019-07-17/526235-recommendation-on-public-service-leadership-and-capability-en.pdf>
- OECD (2020). *Recommendation on Public Service Leadership and Capability*. [https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/PEM\(2020\)8/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/PEM(2020)8/en/pdf)
- OECD (2021). *Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5f5c9a9f-en>
- OECD (2023). *Core Competency Framework. Human Resource Management*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/en/about/careers/apply/core-competency-framework.html>
- Olejniczak, K., Newcomer, K.E., & Meijer, S.A. (2020). Advancing Evaluation Practice With Serious Games. *American Journal of Evaluation*, 41(3), 339-366. <https://doi.org/10.1177/1098214020905897>
- Office of Personnel Management (2017). *Executive Core Qualifications (ECQs)*. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/executive-core-qualifications/>
- Sándor, T. (2014). Vezetőfejlesztés hatékonyan. *Vezetéstudomány*, 45(12), 73–84. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.12.07>
- Siewiorek, A., Saarinen, E., Lainema, T., & Lehtinen, E. (2012). Learning leadership skills in a simulated business environment. *Computers & Education*, 58(1), 121–135. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2011.08.016>

Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons. <https://www.wiley.com/en-us/Competence+at+Work%3A+Models+for+Superior+Performance-p-9780471548096>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (2016). *UNESCO Competency Framework*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245056>

United Nations (2010). *Un Competency Development - A Practical Guide*. Office of Human Resources Manage-

ment. https://digitallibrary.un.org/record/700591/files/Un_competency_development_guide.pdf

United Nations. (2019). *Competencies for the future*. https://careers.un.org/lbw/attachments/competencies_booklet_en.pdf.

Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553–565.

<https://doi.org/10.1111/puar.12069>

1. Melléklet

A kompetenciamodellek leképezése a FLIGBY 29 kompetenciákra

FLIGBY-kompetencia	ECQ-illeszkedés	UNESCO-illeszkedés	UN-illeszkedés	OECD-illeszkedés	Megjegyzés / indoklás
1. Aktív figyelem	Alapkompetenciák – Interperszonális készségek	Kommunikáció	Kommunikáció	Ügyfélközpontúság	Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le.
2. Elemzőkészség	Eredményorientáltság – Problémamegoldás	Minőségi döntéshozatal	Ítéloképesség/ Döntéshozatal	Analitikus gondolkodás	Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le.
3. Asszertivitás	Koalícióépítés – Befolyásolás/Tárgyalás	Kommunikáció	Kommunikáció	Tárgyalás és befolyásolás	Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le.
4. Egyensúlyteremtés	Emberek vezetése – Csapatépítés	Teljesítménymenedzsment	Teljesítménymenedzsment	Erőforrások menedzselése	Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le.
5. Elköteleződés kiépítése	Koalícióépítés	Partnerségek építése	Bizalomépítés	Kapcsolatok építése	Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le.
6. Üzleti gondolkodás	Üzleti érzék	Eredményközpontúság	Elszámoltathatóság	Eredmények elérése	Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le.
7. Kommunikációs készség	Alapkompetenciák – Szóbeli/írásbeli kommunikáció	Kommunikáció	Kommunikáció	Fogalmazási készségek	Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le.
8. Konfliktuskezelés	Emberek vezetése – Konfliktuskezelés	Csapatmunka	Csapatmunka	Csapatmunka és csapatvezetés	Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le.
9. Delegálás	Emberek vezetése – Mások fejlesztése	Mások vezetése és felhatalmazása	Mások felhatalmazása	Csapatvezetés	Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le.
10. Diplomáciai érzék	Koalícióépítés – Politikai érzék	Partnerségek építése	Bizalomépítés	Diplomáciai érzékenység	Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le.
11. Érzelmi intelligencia	Alapkompetenciák – Interperszonális készségek	Csapatmunka	Csapatmunka	Csapatmunka	Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le.
12. Felhatalmazás	Emberek vezetése – Mások fejlesztése	Mások vezetése és felhatalmazása	Mások felhatalmazása	Csapatvezetés	Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le.
13. Vállalkozói szemlélet	Változásvezetés – Vállalkozói szemlélet	Innováció	Kreativitás	Innovatív gondolkodás	Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le.
14. Végrehajtás	Eredményorientáltság	Eredményközpontúság	Elszámoltathatóság	Eredmények elérése	Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le.
15. Visszacatolás	Emberek vezetése – Mások fejlesztése	Teljesítménymenedzsment	Teljesítménymenedzsment	Tehetség fejlesztése	Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le.
16. Jövőorientált gondolkodás	Változásvezetés – Stratégiai gondolkodás	Stratégiai gondolkodás	Jövőkép	Stratégiai gondolkodás / Vízó és stratégia	Részleges illeszkedés – több kompetenciával is átfedésben van.
17. Információgyűjtés	Eredményorientáltság – Problémamegoldás	Tudásmegosztás és folyamatos fejlesztés	Professzionizmus	Analitikus gondolkodás	Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le.
18. Intuitív gondolkodás	Eredményorientáltság – Határozottság	Minőségi döntéshozatal	Ítéloképesség/ Döntéshozatal	Döntéshozatal	Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le.
19. Részvételi hajlandóság	Emberek vezetése – Csapatépítés	Csapatmunka	Csapatmunka	Csapatmunka	Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le.
20. Motiváló készség	Emberek vezetése – Mások fejlesztése	Mások vezetése és felhatalmazása	Vezetés	Csapatvezetés	Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le.
21. Szervezőkészség	Üzleti érzék	Tervezés és szervezés	Tervezés és szervezés	Erőforrások menedzselése	Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le.
22. Priorizálás	Eredményorientáltság	Tervezés és szervezés	Tervezés és szervezés	Eredmények elérése	Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le.
23. Döntéshozatal időnyomás alatt	Eredményorientáltság – Határozottság	Minőségi döntéshozatal	Ítéloképesség/ Döntéshozatal	Döntéshozatal	Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le.
24. Egyéni erősségek felismerése	Emberek vezetése – Mások fejlesztése	Teljesítménymenedzsment	Teljesítménymenedzsment	Tehetség fejlesztése	Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le.
25. Társadalmi dinamikák megértése	Koalícióépítés – Politikai érzék	Partnerségek építése	Bizalomépítés	Diplomáciai érzékenység	Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le.
26. Érdekelte felek kezelése	Koalícióépítés	Partnerségek építése	Ügyfél-orientáció	Kapcsolatok építése / Partnerség	Részleges illeszkedés – több kompetenciával is átfedésben van.
27. Stratégiai gondolkodás	Változásvezetés – Stratégiai gondolkodás	Stratégiai gondolkodás	Jövőkép	Stratégiai gondolkodás	Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le.
28. Csoportmenedzsment	Emberek vezetése	Mások vezetése és felhatalmazása; Teljesítménymenedzsment	Vezetés; Teljesítménymenedzsment	Csapatvezetés; Emberek vezetése	Részleges illeszkedés – több kompetenciával is átfedésben van.
29. Időgazdálkodás	Eredményorientáltság	Tervezés és szervezés	Tervezés és szervezés	Erőforrások menedzselése	Részleges illeszkedés – összetett kompetenciát fed le.

Forrás: saját szerkesztés