

A MUNKAHELYI FLOW-ÁLLAPOTOT ELŐSEGÍTŐ VEZETŐI KÉSZSÉGEK ELEMZÉSE A KOMOLY JÁTÉK ESZKÖZÉVEL

USE OF SERIOUS GAMES FOR ANALYSING LEADERSHIP SKILLS FOR PROMOTING FLOW AT THE WORKPLACE

A szerzők tanulmányukban a vezetés emberi tényezőivel foglalkoznak, Csíkszentmihályi Mihály flow-elméletéhez (1997) kapcsolódóan a munkahelyi flow-állapotot elősegítő vezetéshez szükséges készségeket és ezek összefüggéseit vizsgálják. Rámutatnak arra, hogy a játékosítás és a komoly játékok fontos szerepet tölthetnek be a modern vezetőképzésben: az érintettek valóság-hű virtuális döntési szituációkon keresztül tapasztalatokat szerezhetnek készségeikről, döntéseik hatásáról, egyben fejleszthetik versenyképességet biztosító vezetői képességeiket. A kutatás újdonsága, hogy a flow-elmélet és a vezetői készségek közötti kapcsolatot a komoly játék eszközével létrehozott, kiterjedt adatbázison vizsgálja: a FLIGBY® („Flow is Good Business For You”), a flow-alapú vezetői készségek mérésére és fejlesztésére kidolgozott komoly játék közel egy évtizedre visszatekintő adatai adják empirikus elemzésük alapját. Több száz magyar megfigyelés alapján, a vezetői készségek közti kapcsolatok statisztikai elemzésével megvizsgálják, hogy a munkahelyi flow-t elősegítő négy fő készséget (a stratégiai gondolkodásmód, a visszacsatolás, az egyéni erősségek felismerése, valamint a kihívások és a készségek közti egyensúly megteremtésének készsége) milyen további vezetői képességek támogatják leginkább.

Kulcsszavak: flow-elmélet, vezetői készségek, komoly játékok, versenyképesség, vezetésfejlesztés

This article explores the human aspect of leadership according to the principles outlined by Mihaly Csikszentmihaly's seminal work, Flow Theory. Focusing on 29 leadership skills, in particular, those which enable Flow at the workplace. The authors demonstrate the role of innovative and serious games in leadership development: through a series of complex management decisions made in the virtual reality game, participants gain deeper insights into their skill sets, experience consequences of their decisions, and enhance their personal competitiveness. The novelty of their research lies in analyzing the relationship of the flow-promoting (strategic thinking, feedback, recognition of personal strengths, and balancing skills) and other leadership skills. The analysis is based on hundreds of Hungarian observations from the unique database accumulated over the past decade in FLIGBY®, a serious game that was specifically developed to measure and develop leadership skills, so as to further the promotion of Flow in the workplace.

Keywords: flow theory, leadership skills, serious games, competitiveness, leadership development

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.

Szerzők/Authors:

Dr. Buzády Zoltán^a (zoltan.buzady@uni-corvinus.hu) egyetemi docens; Dr. Wimmer Ágnes^a (agnes.wimmer@uni-corvinus.hu) egyetemi tanár; Dr. Csesznák Anita^a (anita.csesznak2@uni-corvinus.hu) egyetemi docens; Szentesi Péter^a (peter.szentesi@uni-corvinus.hu) PhD-hallgató

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 07. 16-án, javítva: 2021. 10. 13-án és 2021. 10. 21-én, elfogadva: 2021. 10. 22-én.

The article was received: 16. 07. 2021, revised: 13. 10. 2021 and 21. 10. 2021, accepted: 22. 10. 2021.

A szervezetekben egyre inkább felértékelődik a vezetés szerepe abban, hogy az egyén megtalálja a munka értelmét. A versenyképes vállalati működésben kiemelt fontosságú a kreativitás és az innovációra való képesség, az ezeket támogató munkahelyi környezet és légkör, a megfelelő vezetői stílus és támogató szemléletmód. Ezt iga-

zolja számos, kreativitásáról ismert sikeres vállalat gyakorlata is (lásd például Csíkszentmihályi, 2018; Catmull & Wallace, 2016; Weiner, 2018). Milyen készségekre van szükségük a mai menedzsereknek, hogy sikeres vezetők legyenek és képesek legyenek oly módon motiválni munkatársaikat és mozgósítani személyes erőforrásaikat, hogy

ezzel a vállalati versenyképességet szolgálják? Elemzésünkben a vezetés emberi tényezőire koncentrálnunk, Csíkszentmihályi Mihály flow-elméletéhez (1997) kapcsolódóan a flow-alapú vezetéshez szükséges vezetői készségeket és ezek összefüggéseit vizsgáljuk a FLIGBY® komoly játék tapasztalataira építve

A cikk első részében rövid áttekintést adunk a pszichológiai tőke és ehhez kapcsolódóan a flow-jelenség kreativitás és vállalati teljesítményt támogató jellemzőiről, kiemelve, hogy a munkahelyi flow a versenyképesség egyik alappillére lehet. Ezt követően megmutatjuk, hogy a komoly játék eszköze hogyan alkalmas arra, hogy a vezetői készségeket döntéseken keresztül mérhetővé és összehasonlíthatóvá tegye, ezáltal új lehetőséget biztosítson ezek értékelésére és fejlesztésére. A munkahelyi flow-t elősegítő vezetést megalapozó készségeket Csíkszentmihályi (2018) „Good Work in Business” kutatásában azonosított kulcsfontosságú tényezők alapján vizsgáljuk, közülük részletesebben értelmezzük a munkahelyi flow-állapotok elérését leginkább megalapozó négy vezetői készség – a stratégiai gondolkodásmód, a visszacsatolás nyújtásának, az egyéni erősségek felmérésének, valamint a kihívások és a készségek közötti egyensúly megteremtésének készsége – jellemzőit. Az empirikus elemzés elsődleges célja e négy készség összefüggéseinek és más vezetői képességekkel való kapcsolatainak feltárása a FLIGBY® komoly játék több mint hétszáz magyar megfigyelése alapján. Az adatok arra is alkalmat adnak, hogy röviden áttekintsük, mely készségekre építenek leginkább a magyar játékosok.

A munkahelyi flow szerepe a versenyképességben

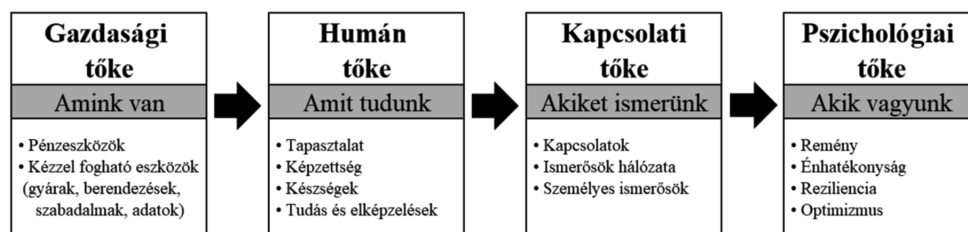
A versenyképességet megalapozó tényezők között Luthans, Luthans & Luthans (2004, 2017) négyféle tőketípust különböztet meg (lásd 1. ábra): a gazdasági/pénzügyi, a tudás- és a kapcsolati tőkét a pszichológiai tőke egészíti ki.

Több kutatás alátámasztja, hogy a pozitív pszichológiai állapot elősegíti a kreativitást, például Chang & Shih (2019), Kim, Kim, Newmann, Ferris & Perrewé (2019) hangsúlyozza ennek kapcsolatát a munkaköri elégedettséggel és a munkavállalói jólléttel. Kubiak (2020) a pszichológiai tőkét elősegítő emberierőforrás-menedzsment magasabb teljesítménnyel hozza összefüggésbe, Wu & Chen (2018) szerint a pszichológiai tőke a szervezetek munkahatékonyságát befolyásoló stratégiai erőforrás. A pszichológiai tőke forrásával kapcsolatban Seligman (2002) – akit Csíkszentmihályi Mihály mellett a pozitív pszichológiai tudományterület megalapítójaként tartanak számon – úgy fogalmaz, hogy amikor elköteleztettek vagyunk, a flow mentális állapotába merülünk, ezzel befektetünk a jövőnkbe és pszichológiai tőkét építünk. Kutatók a flow-állapot kíváncsiságra és fejlődésre gyakorolt pozitív hatását (Kashdan et al., 2020), illetve a tanulásra és fejlődésre való megnövekedett nyitottságot is elemzik (López, Arias-Oliva, Pelegrín-Borondo & Marín-Vinuesa, 2021).

A flow vagy áramlatélmény (Csíkszentmihályi, 1997) azt a szubjektív állapotot jelöli, melyet a személy valamely kihívást jelentő tevékenységben való teljes elmélyülés során tapasztal. A koncentráció és a kontroll érzése jellemzi, ami jó érzéssel tölti el az egyént. Olyan örömteli állapotot jelent, melyben az egyén kiteljesedhet. A flow az optimális mentális állapot (Csíkszentmihályi, 1997), a pszichológiai tőkét gyarapítja, ezáltal a versenyképesség egyik pillére. Előfeltételei a világos célok, egyensúly az észlelt kihívások és az észlelt készségek között, valamint az azonnali, közvetlen visszacsatolás, mely jelzi az egyénnek, ha valamiben módosítás szükséges (Csíkszentmihályi, Abuhamdeh & Nakamura, 2014). Magyaródi (2019) kiemeli, hogy a flow a jóllét növelésének eszköze is lehet, s a flow-élmény átélése és a jóllét különböző dimenziói között feltételezhető a körkörös okság, egymásra hatás. Az élvezetes, új és izgalmas, megosztott tevékenységekben való részvétel fokozza a pszichológiai jóllétet.

1. ábra

A versenyképességet megalapozó tőketípusok



Forrás: Luthans, Luthans & Luthans (2004, p.46) alapján saját szerkesztés

Az 1. ábra arra is rávilágít, hogy a pszichológiai tőke nem az egyén tudását vagy kapcsolatait jellemzi, hanem sokkal inkább az identitását, melynek elemei a remény, az énhatékonyság, a reziliencia (rugalmas lelki ellenállóképesség) és az optimizmus, angol betűszóval HERO: Hope, Efficacy, Resilience, Optimism (Luthans et al., 2004; magyarul részletesebben lásd Fodor, 2020).

Fodor és Klein (2021) szerint az érdeklődésből fakadó kitartó gyakorlás fejlődést és tanulást eredményez, a sikerélményhez kapcsolódó pozitív érzelmekkel párosulva erősíti a személy énhatékonyság- és kontrollérzését. Ez a jó érzés újraindítja a motivációs kört, a személyt további cselekvésre készíti. Az újra és újra átélt flow-élmény a pozitív érzelmi töltet miatt biztosítja azokat a hosszú tá-

von megmaradó eredményeket, melyek a későbbi sikeresség alapjait jelentik: a kreatív tevékenységet, a mentális jóllétet, a pszichológiai erőforrásokat. A tevékenységek során átélt flow-élmény a belső motiváció növelésével hosszú távon támogathatja a tehetség kibontakozását, a kreatív teljesítményt, a lelki egészséget és a pszichés jóllétet. Szervezeti szinten ezáltal a kreativitás, az innovativitás, a versenyképesség támogatója lehet a flow, egyben a munkatársak jóllétének fontos eleme.

A flow-élmény meghatározásának és mérésének kiterjedt áttekintését és elemzését adja Mózes, Magyaródi, Soltesz, Nagy & Oláh (2012). A flow-állapot megjelenését a kihívás észlelt mértékének növekedésével egyenes arányban növekvő képességi szint biztosítja, míg a készségeket meghaladó kihívások szorongást, a kihívások hiánya vagy alacsony foka unalmat okoz. A lehetséges állapotokról alkotott képet árnyalja, hogy az alacsony képességi szint és alacsony kihívások együttesen apátiához vezetnek, mely bizonyos értelemben a flow-állapot ellentéte. Flow-állapotban a képességek szintje és a kihívások mértéke egymással egyensúlyban van és egyaránt átlag feletti. Ha a készségek kis mértékben meghaladják a feladat adta komplexitást, erősödhet a kontroll érzése, a relaxáció állapotba jöhet létre, mely szintén lehet motiváló, és az energia megőrzése szempontjából fontos. Míg a képességeket meghaladó kihívások az általános izgalmi, felfokozott állapotban túllépve szorongás, aggodalom felé mozdíthatnak el, az egyensúlyi állapotban a flow a folyamatos fejlődést teszi lehetővé, ezáltal motiváló. (E mentális állapotok az ún. flow-térképen is ábrázolhatók, melyen követhető az egyén által bejárt út is, a készségek és az észlelt kihívásokkal való összhangtól függően – erről lásd például Csikszentmihályi, 1997; Mózes et al., 2012, p. 65; Buzády & Almeida, 2019b.)

Az észlelt készségek és kihívások közti kapcsolat, ezek egyensúlya, illetve motiváló állapota alapvető tehát nemcsak az egyén jólléte, hanem a szervezetek sikere szempontjából is. Ez megerősíti a vezetők szerepének jelentőségét abban, hogy megismerjék a személyes készségeket, felismerjék az egyensúlyteremtés fontosságát, éljenek a megfelelő kommunikáció, célok meghatározása, visszacsatolások nyújtása eszközeivel, hiszen enélkül nem állítható a flow a szervezeti versenyképesség szolgálatába. Oláh (2012, p. 6) a flow feltételeinek tanulmányozását tartja fontosnak, kiemelve, hogy ismerni kell „*milyen családokban fejlődnek jól a gyerekek, milyen munkafeltételek mellett a legegésztettebbek a dolgozók, milyen vezetés mellett a legnagyobb az emberek társadalmi elkötelezettsége és milyen feltételek mellett érezhetik az emberek azt, hogy értelme van az életüknek.*” Véleménye szerint a pszichológiának több figyelmet kellene fordítania „*a személyen belüli forrásoknak és társadalmi feltételeknek a tanulmányozására, amelyek garanciái annak, hogy az emberek elégedettek legyenek a múltjukkal, boldogság és flow (optimális) élmény jellemezze jelenüket*” (Oláh, 2012, p. 6).

A versenyképesség szempontjából felértékelődik tehát az egyén és a vezetők szerepe mint sikertényező. Egy szervezet akkor válhat erőssé és versenyképessé, ha mun-

katársai számára a munka örömet jelent, s ez valódi értékteremtésre ösztönzi őket (Lövey & Nadkarni, 2003). Hazai kutatások rámutatnak arra, hogy a vezetők felelőssége kiemelkedő abban, hogy a munkavállalók mennyire érzik támogatónak a szervezetet (Primecz et al., 2014). A versenyképességi kutatások több alkalommal kimutatták, hogy a menedzsmentképeségek és a vállalatok versenyképessége között pozitív kapcsolat áll fenn, a jobban teljesítő és a proaktívabb vállalatok vezetői felkészültebb, jobb vezetői képességekkel rendelkeznek (Zoltayné Paprika, Wimmer & Szántó, 2007; Zoltayné Paprika & Szántó, 2011). Kárpátiné Daróczi, Vágány & Fenyvesi (2016) szerint a vállalatok változási képességének előfeltétele a vezetők fejlesztése, így lényegesek a vezetői képességekre irányuló képzések, melynek egyik gyakori formája a gyors és hatékony tanulást lehetővé tevő üzleti szimuláció.

Láthatunk tehát, hogy munkahelyi környezetben amitt is fontos a flow megélése, mert a személyes és a szervezeti célok illeszkedésével az összhangot és a munkahelyi jóllétet, elégedettséget mozdíthatja elő. Ehhez szükséges a megfelelő vezetői eszköztár megléte és alkalmazása. Hazai kutatásokban a munkahelyi flow megteremtéséhez kapcsolódóan Andó (2009) a felhatalmazás flow-modelljének alkalmazásával vizsgálta a flow megjelenését a problémamegoldásban, két multinacionális nagyvállalat munkavállalói által kitöltött kérdőívek segítségével. Takács (2021) társadalmi vállalkozások vezetőivel készített interjúk alapján a munkahelyi flow-élmény és más motivációs tényezők szerepét elemezte. A vezetői típusokat vizsgálva Hofmeister-Tóth, Kopfer-Rácz & Zoltayné Paprika (2016) magyar kis- és középvállalkozások vezetőinek körében a hatékony vezetési stílusra jellemző személyiség típusokat kutatta. Jelen kutatás újdonsága, hogy a komoly játék – az erre a célra kifejlesztett FLIGBY® – eszközeivel vizsgáljuk a munkahelyi flow-t elősegítő vezetői készségeket. Az elemzések bemutatása előtt röviden áttekintjük a játékosítás és ezen belül a komoly játékok szerepét és lehetőségeit a vezetői készségek mérésében és fejlesztésében.

Játékosítás és komoly játék az üzleti oktatásban és a vezetőképésben

A játék egyidős az emberiség történetével. A homo ludens – játzó ember – kifejezés szerint elemi ösztön hajt minket játékokra (Huiizinga, 1944), amely során az egyén mélyen gyökerező igényeit (jártasság, közösségi kötelek, önállóság) elégíti ki (Deci & Ryan, 1985). A játék kultúránk része, a digitalizáció előretörésével új lehetőségeket nyer, életünk szinte minden területén – így az oktatásban is – megjelenik, szakmai területtől, felhasználói jellemzőtől, vagy digitális platformtól függetlenül.

Játékosítás és komoly játék

Kutatásunk fogalmainak tisztázásához kiemeljük, hogy a magyar nyelv a játékokra csak egy szót ismer, de angolul az egyébként rokonértelmű „game” és „play” eltérő jelentést hordoznak. A play (játék) (Deterding, 2019) során az egyén szabad akaratából a képességeinek segítségével végez örömet okozó tevékenységet a kölcsönös

törődés, bizalom és biztonság normáin belül. A play (játék) fogalom szabad, önfeledt szórakozást jelent, amikor a cselekedet önmagáért végzi az egyén, célok nélkül. A game (játék) Goethe (2019) szerint olyan körülményeket teremt, amelyben a résztvevők tanulhatnak önmagukról, másokkal hathatnak egymásra és közösségi képességeket fejleszhetnek, gyakorolhatnak. Caillois & Barash (2001, p. 12) kiemeli a közösen elfogadott szabályokat, illetve a játék (game) időkorlátját, amely általában meghatározott kezdettel és befejezéssel rendelkezik. A play-hez képest tehát ez irányítottabb és keretek, szabályok közé terelt cselekvés, valamilyen cél elérésének érdekében. A komoly játékok sajátossága, hogy olyan játékos elemeket tartalmazó eszközök, amelyeket komoly, oktatási célra lehet használni. Statler, Heracleous & Jacobs (2011) megközelítésében pedig a komoly játék (serious play) során az egyének szándékosan és céltudatosan vesznek részt önfeledt, játékos tevékenységben miközben egy komoly, következményekkel járó feladat megvalósítására törekednek.

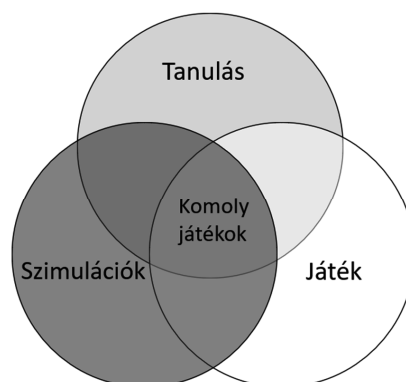
A játékosítás témakörének kiemelkedő kutatója, Sebastian Deterding (2015) szerint a XXI. századi média tartalomszolgáltatással, adattárolással, megosztott adatelosztással alakult át, platformok és eszközök, valamint tartalomgyártók és tartalomfogyasztók kiszolgálójává vált. Ma bármikor, bármilyen digitális eszközön és gyakorlatilag akárhol lehet játékokat játszani: így már nem csak kézzel fogható játékok dominálnak, az élményt többé nem csak a fizikai elérhetőség határozza meg. A játékok virtuális közösségeket összekötő organikusan változó szolgáltatásokká fejlődtek, kiszabadultak a játésteretek és nappalok világából, a kulturális, társadalmi és üzleti élet részévé váltak. Mindez tetten érhető az élet számos területén, többek között a virtuális gazdaságokra vonatkozó valós pénzügyi tranzakciók jelentőségében, az e-sportok terjedésében vagy az okostelefonok alkalmazásaiban. Az egészségmegőrző és sportolási applikációktól a banki alkalmazásokon át a nyelvtanulásig szinte minden telefonos alkalmazás tartalmaz játékos elemeket. Az élmény célú felhasználás mellett az oktatásban használt komoly játékok alkalmazása is elterjedt. Az ember és a számítógép interakciójában a funkció és a hasznosság optimalizálása helyett egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a felhasználói élmény növelésére (Hassenzahl, 2010), amelynek empirikusan bizonyított pozitív hatása van a felhasználói motivációra.

A motiváció befolyásolja a tanuló által a tanulásba fektetett időt és erőfeszítést, így a tanulási eredmény egyik fontos indikátora. Az oktatásba integrált játékos elemek és játékelmények számos kontextusban hozzájárulhatnak a tanulói attitűd javításához, a kívánt viselkedési forma eléréséhez, elősegíthetik a résztvevők közötti kollaborációt és feladatok elvégzésére és egyéni tanulásra ösztönözhetnek (Dichev & Dicheva, 2017). Ebből következően a játékokból kölcsönzött játékelmények oktatási környezetben is megkönnyíthetik a tevékenységben történő elmerülést, a flow mentális állapotába kerülést. A komoly játékok az informatikai fejlődést kihasználva alkalmassá váltak a tartalom más formában történő átadásán túl a készségek átfogóbb fejlesztésére is. Az innovatív technológiákkal

növelhető a részletgazdagság, sokféle inger közvetítése lehetséges, így nagyobb komplexitás megtapasztalását teszi lehetővé az írott szöveghez képest. A játékalgoritmusok könnyen változtathatók, a játék során hozott döntések rögzíthetők és később külön elemezhetők, az újrajátszás lehetősége készségfejlesztést és tanulását teszi lehetővé (Buzády, 2017). A játékosítás és a komoly játékok alkalmazása kifejezetten eredményes az üzleti és menedzsment oktatásban, ahol fontos tanulási faktorok a közösség és a kapcsolat, a kommunikációs készségek, a projektmunka, a versengés és a problémamegoldás (Almeida & Buzády, 2019; Buzády & Almeida, 2019b). Jellemzően a felhasználó felkészültségéhez vagy szakterületéhez képest valamivel nehezebb, újszerű feladatok megoldásával, számítógépes környezetben fokozatosan, akár többszöri ismétléssel lehet gyakorolni (Mettler & Pinot, 2000). A komoly játékokban éles szituációk modellezésével jelentősebb anyagi ráfordítás és kockázat nélkül ismerhetők meg komplex üzleti szituációk, s nem az olvasás-memorizálás folyamatában, hanem az információ megkeresése-értelmezése és a résztvevők elköteleződése segítségével rögzül a szóban forgó tananyag (Astrelitner & Leutner, 2000).

2. ábra

A komoly játék meghatározása



Forrás: Buzády, Marer & Vécsey, 2019, p. 91. alapján saját szerkesztés

A 2. ábra szemlélteti a komoly játékok szerepét az oktatás és a játékok világában. A komoly játékokban együtt van jelen három fő elem: az elmélet átadása, a játékos elemek és a technikai támogatás (Buzády, Marer & Vécsey, 2019, pp. 89-95). A szimulációk a való világot lényegesen leegyszerűsítve, de még értelmezhető módon mutatják be, gyakorlást tesznek lehetővé biztonságos körülmények között, egyértelmű szabályok alapján (Buzády et al, 2019, p. 90). A szimulációs játékokban a szimulációs technológia alkalmazása kifejezetten a játékelményt célozza meg. A tanulásban a játékosság az élményalapú oktatást segítheti. A komoly játékokban mindezek az elemek együttesen vannak jelen. A résztvevők közvetlenül megtapasztalt élménye alapján megy végbe a tanulási folyamat, a technikai támogatás az ismételhetséget is biztosítja.

Pérez-Pérez, Thais-González & Juan-José (2021) kiemeli, hogy a komoly játékok alkalmazása a modern élménypedagógia eszköztárába tartozik. A tanár szerepe megváltozik: facilitátorra és szervezettefejlesztővé válik. A

résztevők szakmai, kommunikációs, vezetői és vállalkozói készségeket sajátíthatnak el a szimulált világban átél, a valósághoz hasonlító helyzetek feldolgozásán keresztül.

A komoly játékok sokoldalú mérésre adnak lehetőséget a játék előtti, alatti és utáni helyzetekben (Mayer, 2012), például a játékosok attitűdje, készségei, viselkedése, elért eredményei, elégedettsége, fejlődése tekintetében. Ezáltal hasznos adatokkal szolgálhatnak a játékosok, a fejlesztők, a trénerok és a kutatók számára, melyre építhetünk a készségek fejlesztésében is (Mayer, Warnelink & Zhou, 2016).

Komoly játékok alkalmazására találunk példákat az oktatásban (Zheng & Gardner, 2017), a döntéshozatal (Stefan, Hauge, Hasse & Stefan, 2019), a vállalkozói készségek (Pérez-Pérez et al., 2021), az ellátásilánc-menedzsmenthez szükséges képességek fejlesztésében (Hidayanto, Zulkarnain, Hasibuan, Wardana & Destyanto, 2019), a vállalkozásfejlesztés és a motiválás terén (Buzády & Almeida, 2019a), a termelésmenedzsment (Müller, Reise & Seliger, 2015), a projektmenedzsment oktatásában (Calderón, Trinidad, Ruiz & O’Conner, 2018). Kutatásunkban a vezetőképzés céljából kifejlesztett komoly játékot vizsgáljuk.

A vezetői készségek mérése és fejlesztése a komoly játékokkal

A komoly játékok a készségek mérésének és fejlesztésének hatékony eszközei lehetnek. Ha egy szakértő értékeli egy munkatárs teljesítményét vagy képességeit, az eredmény az értékelést végző személy értékrendje által befolyásolt, torzított eredményt mutat (Buckingham, 2015; Paramesh, Samartha & Hawaldar, 2020). A készségek értékelésének másik elterjedt módszere az önkítöltős tesztek használata, ezek esetében az egyén önmagáról alkotott képe hajlamos torzítani a válaszokból kialakítható készségprofil. A komoly játékokban összehasonlíthatóvá válik a teljesítmény/eredmény, mindenki ugyanazon vezetői dilemmák alapján dönt, „objektív”, előzetesen kialakított értékelő rendszerek algoritmusa szerint történik a mérés. A döntéshozókat nem befolyásolja az érintettekkel való egyéni személyes kapcsolata – ez minden döntéshozónál a játék szituációiban alakul ki. A mérés eredménye a döntésekből következik, sem külső értékelő, sem az értékelt önképe által nem torzított, azonos – a játék algoritmusában megjelenő – értékrendet tükröz.

A komoly játékok hatékonyságának mérését és validálását vizsgálva Hummel, Joosten-ten, Nadolski & Baartman (2017) kiemeli, hogy a komoly játékokkal azért lehet hatékonyan képességeket értékelni, mert a játékos környezetben az értékelendő feladatok és az azokban található mért teljesítményváltozók jól megfeleltethetők az alapjául szolgáló tananyagoknak, átadott tudásnak. Devraj, Colyott & Cain (2021) kutatásában a tudástranszfer minőségét a komoly játékba beépített tesztek segítségével méri. Hauge & Riedel (2012) a résztvevők között zajló kommunikációt vizsgálja és elemzi a tanulás eredményét, egy másik kísérletükben a résztvevők tudását a komoly játék előtt és után mérik. Az intervenciót megelőző és az azt követő tudás tesztelését találhatjuk más kutatásokban is, például Taillandier & Adam (2018) kockázatelemzés, Marocco, Pacella, Dell’Aquila & Di Fernando (2015) tárgyalási

és kommunikációs készségek területén. A komoly játékból szerzett tudás mérésének további módszere a játékból szakértők által beprogramozott elvárásokhoz képest elért teljesítmény megfigyelése (Buzády & Almeida, 2019), s mivel a játék megismételhető, a képességek fejlesztése is eredményesebb lehet. Ezt példázza a kutatásunkban vizsgált komoly játék, a FLIGBY® is.

Komoly játék a flow-t elősegítő vezetés fejlesztésére

Csíkszentmihályi értékalapú megközelítése a vezetők szerepéről a munkahelyi flow megteremtésében

A munkahelyi flow-t támogató környezet kialakításában meghatározó a vezetők szerepe. Csíkszentmihályi Mihály (2018) „Good Business – Leadership, Flow and the Making of Meaning” – 2003-as kiadású, magyarul „A jó üzlet – Az értékteremtő vállalkozás pszichológiája” címmel először 2008-ban megjelent – könyvében foglalja össze a „jó üzlet” alapelveit. A könyv alapjául a Csíkszentmihályi Mihály, William Damon (Stanford Egyetem) és Howard Gardner (Harvard Egyetem) vezetésével 1998-ban indított „Good Work in Business” projekt szolgált. Ennek keretében a kutatók interjúkat készítettek szakértők által kiválasztott, 39 sikeres vállalat vezetőivel – „jövőbe tekintő vezetőkkel”, ahogyan Csíkszentmihályi utal rájuk könyvében (2018, p. 294) –, akiknek céljai túlmutatnak a rövid távú nyereségen vagy az egyéni dicsőségen. Az interjúalanyok között szerepeltek többek között világszerte ismert csúcstechnológia cégek vezetői, mint az Apple, energetikai, gyógyszeripari konszernek, feldolgozóipari és kereskedelmi tevékenységeket végző cégek vezetői csakúgy, mint a társadalmi felelősségvállalás éllovasaként ismert Body Shop alapító Anita Roddick vagy Sir John Templeton, a Templeton pénzügyi alap kezelője (a teljes lista megtalálható A jó üzlet című könyvben, i.m. pp. 295-297.).

A megkérdezett vezetők hasonló személyes értékeit, attitűdjeit és készségeit kutatva Csíkszentmihályi (2018) egy értékalapú megközelítést fogalmaz meg, mely szerint a sikeres vezetés lényegében egy hármas szempontrendszernek való megfelelés követelményeként foglalható össze:

- (1) az üzleti kiválóság, melynek mércéje a profit,
- (2) a munkahelyi kreativitás és a munka értelmének megteremtése a vezető által (ezt jeleníti meg a flow-állapot elérése, a munkatársak flow-állapotának elősegítése, megalapozása), valamint
- (3) a vállalat társadalmi és környezeti beágyazottsága, vagyis a fenntarthatósága.

A jó vezető tudatában van annak, hogy vezetői kötelessége nem merül ki abban, hogy a munkavállalóknak az eszközöket biztosítsa a hatékony munkavégzéshez: a munkafeltételeken túl (működési kiválóság) a csapatnak a kreativitás megélésének lehetőségét is biztosítja, a flow-élményt. A fenntarthatóság és a társadalmi hasznosság szempontja kiteljesíti, átfogóvá teszi ezt a képet.

„Flow is Good Business For You”

A tudományosan megalapozott komoly játékokok a vezetőképzésben hidat teremthetnek az elmélet és a gyakorlati megvalósítás, kipróbálás között. Csíkszentmihályi (2019, pp. 8-13.) felidézi, hogy a „Good Business” megjelenése és a „jó vezetők” jellemzőinek vizsgálatát követően gyakran felmerült a kérdés, mely vezetői készségek alapozhatják meg a flow-alapú vezetés megvalósítását, s hogyan teremthető meg a kapcsolat az elméleti keret és a vállalati gyakorlat között. E kérdések is indukálták a FLIGBY® programot, melynek keretében 2007 és 2012 között kifejlesztettek egy vezetői döntések sorozatára épülő, videóalapú komoly játékot, a flow-t megalapozó vezetői készségek mérése, értékelése, fejlesztése támogatásának céljával. Csíkszentmihályi és a felkért szakértők 29 vezetői készséget (köztük négy kiemelt, a flow-alapú vezést megalapozó készséget) azonosítottak és definiáltak, melyek mérése a játék során közel száz döntési helyzetben keresztül történik. A vállalati játékok kategóriájában 2012-ben a FLIGBY® elnyerte a nemzetközi „Serious Play Gold Medal” díjat. Az elmúlt több mint nyolc évben több ezer játékos próbálta ki, így az egyéni készségek mérése és értékelése mellett a készségprofilok értékelésére és a flow-t megalapozó készségek közti kapcsolatok elemzésére is jó alapot ad.

A FLIGBY®-ben a játékos egyénileg dönt, megtapasztalhat, fokozatosan megélhet vezetői helyzeteket, s közben azonnali visszajelzéseket kap döntéseinek kedvező vagy kedvezőtlen következményeiről. A játék támogatja a vezetőképzés és fejlesztés céljait, azáltal, hogy (1) a történetben felmerülő döntések valós vezetői dilemmák, melyekben nem egyértelmű, mi a jó (vagy a kevésbé rossz) döntés. A játékos számára (2) a játék egyik céljaként kihívást jelent a játékbeli munkatársak flow-állapotának elősegítése, (3) eközben maga is vezetői flow-élményt szerezhet. Mivel a játék (4) minden játékost ugyanazokban a döntési helyzetekben mér, ezáltal (5) összehasonlíthatók az eredmények, a játékosok mért készségei. Az eredmények egyéni kiértékelését követően a játék újrajátszásával (6) a játékos vezetői eszköztárában kevésbé használt készségek fejlesztését is támogathatja.

A FLIGBY® egyik célja, hogy érzékeltesse a játékosokkal a vezetői pozícióban megtapasztalható flow-élményt, másodsorban segítse a munkatársak flow-állapot kialakulási hátterének, folyamatának megismerését és gyakorlását. (A játékban ennek jelzésére szolgáló flow-térkép folyamatos visszacsatolást ad a szimulációbeli karakterek mentális állapotáról.)

A játékos feladata, hogy egy képzeletbeli kaliforniai családi borászati vállalkozás megbízott ügyvezetőjeként olyan döntéseket hozzon, melyekkel az üzleti év végére elérheti a legjobb borászat díjat, melyet több szempont kiegyensúlyozott értékelése alapján lehet elnyerni. A játék tartalmi és formai szabályai és definiált céljai alapján a FLIGBY® a komoly játékok („game”) közé tartozik. Az értékelés elemei a Csíkszentmihályi által meghatározott, már idézett sikerkritériumok: a pénzügyi eredményesség, a jó munkahely – a munkatársak egyéni flow-állapotának elősegítése és a pozitív vállalati légkör, csoportdinamika

kialakítása –, valamint a szervezet fenntarthatósága. A játékban a vezetői döntéseken keresztül történik a vizsgált 29 vezetői készség mérése (ezek meghatározása az online mellékletben található).

A flow-t támogató, létrehozó vezetés egy értékalapú megközelítés, így nincs egyetlen sikerrecept: különböző döntési helyzetekben a képességek különböző kombinációi lehetnek alkalmasak a flow-állapot támogatására. A flow-t megalapozó négy fő készség érvényesülését további vezetői készségek támogathatják, melyek például a munkavégzés módja, a kommunikáció, az időorientáció, a konfliktuskezelés, a csapatvezetés szempontjaiból jellemzik a vezetőt. A FLIGBY® eredményeinek elemzése e készségek használatáról is képet ad.

A flow-t elősegítő vezetői készségek

Buzády et al. (2019) kiemelik, hogy a vizsgált készségek közül a flow létrejöttét leginkább megalapozó, befolyásoló képességek (1) a stratégiai gondolkodás, (2) a visszacsatolás nyújtásának, (3) a kihívások és készségek közti egyensúly megteremtésének és (4) az egyéni erősségek felismerésének készsége (Buzády et al., 2019, pp. 55-56). Különböző vezetői készségportfóliók lehetnek eredményesek, de a vezető nem képes a munkatársak flow-állapotba kerülését elősegíteni, ha ezekre nem épít módszeresen. A következőkben e négy készséget értelmezzük a munkahelyi flow-állapotok támogatása kontextusában.

Stratégiai gondolkodásmód hiányában nem jöhet létre flow-állapot, mert nem világosak a célkitűzések, elvárások. Ha a beosztottak nem látják a tevékenységük távlati céljait, valamint az ahhoz vezető utat és struktúrát, akkor erőfeszítéseik lényegében céltalanok. A flow-állapot egyik lényeges jellemzője éppen az, hogy a tevékenység értelmes és célravezető, az érintettek látják az értelmét és ez jó érzéssel tölti el őket.

A *visszacsatolás*, vezetői visszajelzés során a vezető folyamatosan tájékoztatja, orientálja a beosztottakat arról, hogy erőfeszítéseik iránya megfelelő-e. A munkatársak megerősítést kaphatnak, szükség esetén javaslatokat a *változtatásra*. Ezzel szemben visszajelzés hiányában a munkatársak nem tudnak megfelelően alkalmazkodni és tanulni, „elveszetteknek” érezhetik magukat, elbizonytalanodhatnak, elmozdulhatnak az aggodalom vagy az unalom irányába.

Az *egyéni erősségek felismerése* biztosítja, hogy a vezetők ismerjék az elérhető erőforrásokat, felismerjék és tudatosan figyelembe vegyék saját és beosztottaik egyéni képességeit, erősségeit. Fontos annak tudatosítása, hogy ezek az egyéni erősségek potenciálisan felhasználhatók a szervezet versenyképessége fejlesztéséhez. Nem elegendő a felismerés, meg kell találni a módját, hogyan lehet bevonni, építeni rá és elérni, hogy a vállalati versenyképességet szolgálja. A munkatársaik képességeire való tudatos építkezés fontos versenyelőnyforrás lehet a szervezetek számára. Egyben a munkatársaknak is motiváló, ha a szervezetben és közvetlen környezetükben elismerik képességeiket.

Az *egyensúlyteremtés a kihívások és készségek között* azt a készséget jelzi, hogy a vezetőnek rálátása van

az adott helyzetre, kihívásokra, a munkatársak képességeire, és képes úgy allokálni az erőforrásokat (ebben az esetben a munkatársakat), hogy összhangba hozza a képességeket a kihívásokkal. Ez dinamikus egyensúlyteremtést jelent, hiszen időről időre változik a helyzet, fejlődik, tanul a munkatárs is. A vezető elősegíti, hogy a munkatársak számára célravezető, értelmes és dinamikus egyensúlyt teremtsen a kihívások, feladatok és a képességek között.

A munkahelyi flow-élményt elsődlegesen megalapozó vezetői készségeket további, közvetlen vagy közvetett befolyásoló tényezők egészítik ki. A flow-állapot előfeltétele például a megfelelő fókuszálás: a munkatársaknak rá kell hangolódniuk a konkrét feladatokra. A munkakörülmények, a szervezeti kultúra erősen befolyásolja ezt a ráhangolódást és fókuszlehetőséget. A vezetők közvetve hatnak erre, a munkakörnyezetre, kultúrára, például a munkaszervezésen, a szabályokon, az irodaberendezésen stb. keresztül.

A következőkben a flow-t megalapozó vezetői készségek egymással való kapcsolatát vizsgáljuk a FLIGBY® komoly játékokban összegyűjtött adatok alapján.

Módszertan

A FLIGBY® komoly játékot 2012 óta világszerte több mint tízezer vezetőképzésben részt vevő és gazdasági felsőoktatásban tanuló teljesítette. A játék során az egyes döntésekben megjelenő vezetői készségekről gyűjt adatokat a rendszer, melyek segítségével a játék végén látható, hogy a különböző szituációkban mely készségekre épített, ezeket milyen gyakorisággal alkalmazta a játékos. Az eredmények között minden játékos esetében elérhető a 29 készség 0-100 skálán mért értéke, melyeket rangsorolva jellemezhető a készségprofilja, felismerhetők erősségei, beazonosíthatók fejlesztendő területei.

Elemzésünkben a flow-t megalapozó vezetői készségek egymással való kapcsolatát vizsgáljuk a játékban összegyűjtött, magyar játékosokra vonatkozó adatok alapján. Az adatbázist a játék fejlesztői, az ALEAS Simulations Inc. bocsátotta a Leadership & Flow Global Research Network (Csíkszentmihályi, 2019, p. 13) rendelkezésére, mely 2017-től a Budapesti Corvinus Egyetemen működik.

Az adatbázisból első lépésként kiszűrtük azokat a megfigyeléseket, ahol a játékos szélsőségesen kevés vagy szélsőségesen sok időt töltött a játékkal. Ismerve a játékban lévő videóanyag hosszát, nem vettük figyelembe azokat a játékokat, amelyet 7000 másodpercnél rövidebb (kb. 2 óra) vagy 36000 másodpercnél hosszabb (10 óra) ideig játszottak. A FLIGBY® több nyelven is játszható, az eredeti angol nyelv mellett több nyelvre lefordították és a videót feliratozták, többek között magyar, orosz, török, portugál nyelveken. Elemzésünkben a magyar játékosokra fókuszáltunk, vagyis azokra, akik magyar nyelven játszották a játékot és Magyarországot jelölték meg származási országként, tartózkodási helyként. Ezzel a kutatás e szakaszában kiszűrjük a kulturális különbségből adódó eltéréseket, mely később további elemzések tárgya lehet.

A nyelv szerinti szűrés biztosítja, hogy a megfogalmazásbeli, nyelvi elemek, illetve az esetleges megértésbeli eltérések kevésbé befolyásolják az eredményt.

Vizsgálataink során a leíró statisztika eszköztárán túl kapcsolatvizsgálatot, azon belül korrelációs összefüggések meglétét elemeztük. Ennek során Pearson-féle lineáris korrelációs együtthatót számoltunk, mely mutató két mennyiségi változó közötti összefüggés irányát és szoroságát méri. A mutató értéke -1 és +1 közé eshet, 0 körüli értékei a lineáris kapcsolat hiányát (az ún. korrelálatlanságot) jelentik.

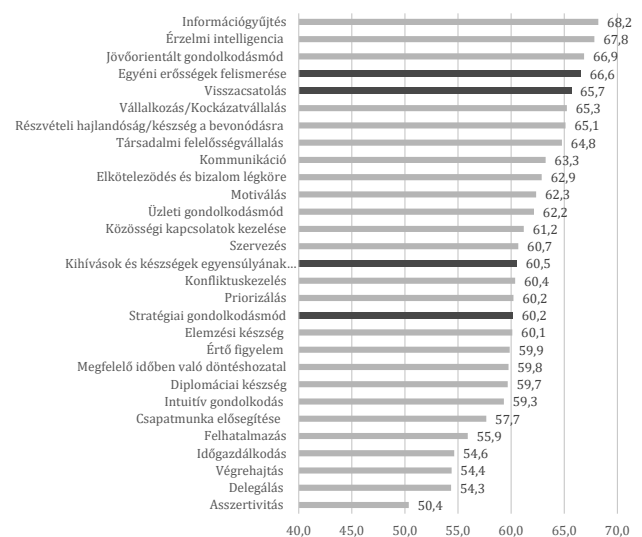
Elemzésünkben a magyar játékosok erősségeinek és fejlesztendő készségeinek rövid áttekintését követően a flow-t megalapozó négy fő vezetői készségre fókuszálunk, ezek egymással való és más készségekkel való kapcsolatának szoroságát vizsgáljuk.

Eredmények: a flow-állapotot elősegítő vezetői készségek összefüggései

A 3. ábra 734 magyar játékos eredményei alapján a FLIGBY®-ben mért 29 vezetői készség rangsorát mutatja. Láthatjuk, hogy a flow-t megalapozó vezetői készségek közül az egyéni erősségek felismerése és a visszacsatolás az inkább használt készségek közé tartozik, míg az egyensúlyteremtés és a stratégiai gondolkodásmód a középmezőnyben helyezkedik el. A leginkább használt vezetői készségek az információgyűjtés, az érzelmi intelligencia, a jövőorientált gondolkodásmód a hazai játékosok körében, ugyanakkor kevésbé erősségük az asszertivitás, az időgazdálkodás, s a megvalósításhoz kapcsolódó készségek, mint a végrehajtás, a delegálás, a felhatalmazás is a lista végén szerepelnek.

3. ábra

Vezetői készségek használata a FLIGBY® magyar játékaik alapján (N=734)*



*Az ábrán sötét színnel kiemeltük a négy flow-t megalapozó vezetői készséget.

Forrás: saját szerkesztés

A flow-t megalapozó képességek koncepcionális összekapcsolódását a kutatásunkból származó eredmények is igazolják (ld. 1. táblázat). A 29 készség közötti kapcsolatokat vizsgáló korrelációs mátrix alapján megállapíthatjuk, hogy a négy kiemelt tényező között a legerősebb kapcsolat a kihívások és készségek közti egyensúlyteremtés és a személyes erősségek felismerése között figyelhető meg ($r=0,654$). A második legerősebb kapcsolatot (0,598) az egyensúlyteremtés és a visszacsatolás között azonosítottuk. Szintén erős – az előzőtől csak nagyon kis mértékben eltérő erősségű kapcsolat – a stratégia gondolkodás és a visszacsatolás készsége (0,595) között figyelhető meg, ami nem meglepő, hiszen a visszajelzés alapját a hosszú távú céloknak való megfelelés adja.

A négy fő flow-képesség közötti páronkénti kapcsolatok közepesen erősek, kivéve a stratégiai gondolkodás-mód és az egyensúlyteremtés készsége közötti kapcsolata-

tot, mely közepesenél valamivel gyengébb (0,45), de még így is számottevő. Ez is jelzi, hogy míg a stratégia gondolkodásnál a hosszú távú vállalati célokat tartjuk szem előtt, addig a képességekkel való egyensúlyteremtés konkrét és operatív. A csapaton belüli dinamikus kihívásokat is kezelnie kell a vezetőknek, integrálni a képességeket, ezek lényegesen rövidebb távú célok a stratégia megvalósításához képest.

Miután a 29 vezetői készség kapcsolatainak vizsgálatára elkészítettük a teljes korrelációs mátrixot, a jobb áttekinthetőség érdekében kivettük azokat a képességeket, melyeknek a négy flow-képesség egyikével sincs erősebb kapcsolata 0,5-nél a Pearson korrelációs együttható alapján. Ezután szakértői értékelés alapján tovább szűkítettük a négy fő flow-változó vizsgált kapcsolatait a szakmailag leginkább releváns képességekre, és kizártunk további, csak egy-egy fő flow-képességgel kapcsolatban lévő,

1. táblázat

A flow-t megalapozó négy fő vezetői képesség kapcsolata

	Stratégiai gondolkodásmód	Visszacsatolás	A kihívások és készségek közti egyensúly megteremtése	Az egyéni erősségek felismerése
Stratégiai gondolkodásmód	1	0,595**	0,450**	,565**
Visszacsatolás	0,595**	1	,598**	,581**
A kihívások és készségek közti egyensúly megteremtése	0,450**	,598**	1	,654**
Az egyéni erősségek felismerése	,565**	,581**	,654**	1

$N=734$, ** = $p \leq 0,01$ szinten szignifikáns

Forrás: saját szerkesztés

2. táblázat

A négy fő flow-alapú vezetői készség legerősebb kapcsolatai más vezetői készségekkel

	Stratégiai gondolkodásmód	Visszacsatolás	Egyéni erősségek felismerése	Kihívások és készségek közti egyensúly megteremtése
Vállalkozás/Kockázatvállalás készsége	0,597**	0,547**	0,721**	0,661**
Kihívások és készségek közti egyensúly megteremtése	0,450**	0,598**	0,654**	1
Elköteleződés és bizalom légkörének megteremtése	0,565**	0,573**	0,651**	0,723**
Egyéni erősségek felismerése	0,565**	0,581**	1	0,654**
Érzelmi intelligencia	0,505**	0,620**	0,548**	0,733**
Jövőorientált gondolkodásmód	0,755**	0,709**	0,603**	0,556**
Üzleti gondolkodásmód	0,589**	0,520**		0,563**
Stratégiai gondolkodásmód	1	0,595**	0,565**	0,450**
Visszacsatolás	0,595**	1	0,581**	0,598**
Társadalmi felelősségvállalás	0,556**	0,661**		
Motiválás		0,524**	0,631**	0,710**
Felhatalmazás			0,502**	0,569**
Közösségi kapcsolatok kezelése		0,582**		
Értő figyelem				0,623**

** = $p \leq 0,01$ szinten szignifikáns

A táblázatban a flow-t megalapozó készségek legerősebb kapcsolatait vastag számok jelölik.

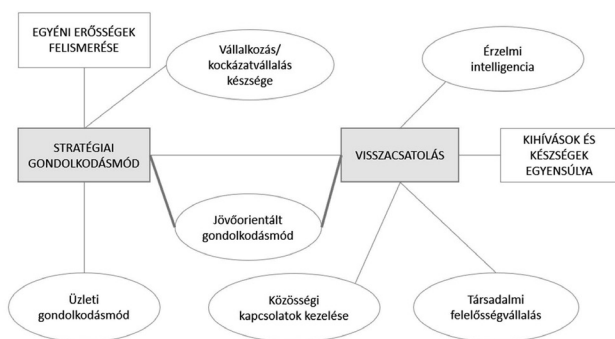
Forrás: saját szerkesztés

alacsony korrelációt mutató képességeket. A szűkítést követően a 2. táblázatban látható 14 készséget vizsgáltuk tovább.

A következőkben áttekintjük és értelmezzük a négy fő flow-t elősegítő vezetői képesség legerősebb kapcsolatait más készségekkel, szakmai magyarázatot fűzünk e kapcsolatokhoz, rámutatunk a feltárt összefüggések mögötti lehetséges okokra. A főbb kapcsolatokat a 4. és 5. ábra szemlélteti, melyeken két-két flow-t megalapozó készség közepesenél erősebb ($r > 0,5$) kapcsolatait ábrázoltuk, a legerősebb kapcsolatokat ($r > 0,7$) vastag vonallal jelölve.

4. ábra

A stratégia gondolkodásmód és a visszacsatolás nyújtása készségeinek fő kapcsolatai más vezetői készségekkel



Az ábrán a vékony vonalak közepesenél erősebb ($r > 0,5$), a vastag vonalak erős ($r > 0,7$), szignifikáns kapcsolatokat jelölnek.

Forrás: saját szerkesztés

A stratégiai gondolkodásmód kapcsolata más készségekkel

A stratégiai gondolkodásmód mint flow-képesség kapcsolódik (1) a vezetői gondolkodás időhorizontjainak kezeléséhez. Fontos, hogy koncepcionálisan hová tartunk különböző időhorizontok mentén, mikor és hová akarunk eljutni. A készségek közti kapcsolatok azt is megerősítik, hogy a stratégiai gondolkodásnak (2) értékalapú közös szervezeti kultúrát kell megalapoznia, az elköteleződést támogatnia, mely közvetíti, miért akarunk együtt részt venni ebben. Emellett (3) az emberek menedzselésével kapcsolatos képességekkel is összefügg, mint az egyéni képességek felismerése, a feladatok megfelelő megosztása (annak átlátása, ki mit tud a stratégia megvalósításához hozzátenni) és a visszacsatolások nyújtása. A stratégiai gondolkodásmód és a visszacsatolás kapcsolata megerősíti, hogy a visszajelzéshez szükséges az egyértelmű a stratégiai irány: aki tudja, mi az irány, az tudja meghatározni, mi a mérce.

Azok a vezetők, akik a stratégiai gondolkodásban jók, jellemzően a többi időhorizonttal kapcsolatos készségekben (üzleti, illetve jövőorientált gondolkodásmód, vállalkozói/kockázatvállalási készség) is jók, különböző időtávokban is képesek gondolkodni és kezelni az ezek közötti átjárásokat. Nem szűkül be a gondolkodásuk kizárólagosan rövid távú célokra koncentrálva, és az elvont, hosszú távú, vizionáló megközelítés sem korlátozza a je-

lenbeli cselekvést. Az időorientáció megfelelő kezelése és az érintettek, illetve ezen belül a munkatársak megértése szinergiák felé vihet.

A stratégiai gondolkodásmóddal rendelkező vezetőknél erős az elkötelezettség kiépítésének képessége is, mely az értékalapú elköteleződést támogatja. A munkatársak személyes erősségeinek megismerése, készségeinek és motivációinak ismerete a stratégiai szemlélet fontos támogatója, lehetővé teszi, hogy összhang jöjjön létre a feladatok és a kollégák képességei között. A stratégiai megvalósításának feltétele az érintettek érdekeinek megértése és becsatornázása a döntéshozatalba (megértés, integrálás és reagálás).

A visszacsatolási készség kapcsolata más készségekkel

A visszacsatolás nyújtásának készsége kapcsán fontos a (1) a viszonyítási alap, melyet a stratégiai orientáció támogathat. Mivel a visszacsatolás pszichológiai környezetben történik, fontos (2) az érzelmi intelligencia és a közösségi kapcsolatok kezelésének készsége. Az egyéni képességek felismerésével és az egyensúlyteremtés készségével is fontos a kapcsolat, mely a visszacsatolás módjához kötődik. Ahhoz, hogy egészen konkrétan hogyan történik a visszajelzés: a beosztott készségeire kap visszacsatolást vagy arra, hogy feladatait hogyan teljesítette képességeihez képest.

A visszacsatolás mint vezetői készség alapfeltétele a vezetői tevékenység hosszú távú irányultsága, a jövőorientáció, a stratégiai szemléletű gondolkodás. A hosszú távú célok adják a viszonyítási pontot, ezeket szem előtt tartva valósítható meg a megfelelő visszacsatolás, ezek ismerete segíti a jó irányultságú, megfelelő célok felé terelő visszajelzést.

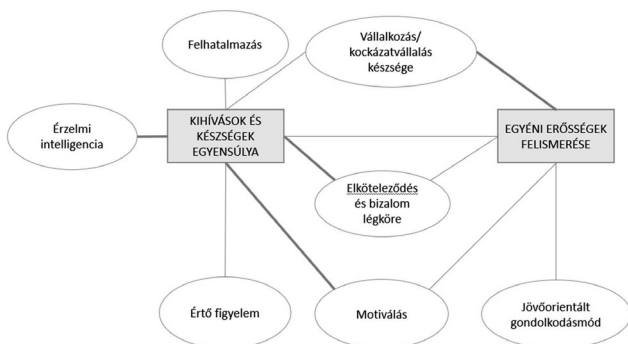
A visszajelzést nemcsak a megfelelő időhorizont kontextusában kell értelmezni, hanem hasonlóan fontos a konkrét emberek viszonylatában, a személyes kapcsolatokban megvalósítani. A visszacsatolás pillanata gyakran pszichológiai kulcspillanat mindkét fél számára. A visszajelzéshez megfelelő érzelmi intelligencia szükséges, hiszen a visszacsatolás lehet akár negatív vagy fejlesztő irányultságú, ami az alanynak jellemzően nyomást és kihívást jelent (aggodalom, félelem, stressz). Ugyanakkor a pozitív visszacsatolás sem önmagától értetődő, a visszajelzést adó számára nem feltétlenül könnyű a dicséret megfogalmazása, illetve vannak, akiket zavarba hoz a dicséret. Ideális esetben a visszacsatolás az egyén munkavégzésére vonatkozik és nem a személyére. Emiatt az ideális visszacsatolásnak a beosztottak készségeinek felismerésén és a munkavégzés színvonalán kell alapulnia. A visszajelzés elsősorban egyénekre vonatkozik, ugyanakkor a jó vezető annak is tudatában van, hogy visszacsatolásán keresztül a tágabb csoportlétkört és hatalmi pozíciókat is tudja befolyásolni.

A vezető cselekedetein keresztül egy támogató (sikerorientált, hosszú távú, pozitív) légkört hoz létre, melyben elkötelezettek lesznek a résztvevők. Mindez nem összevetésztendő a motivációs készséggel, mely inkább rövid távú és kifejezetten az egyénre igyekszik hatást gyakorol-

ni, konkrétabb célokra, feladatokra vonatkozik. Ugyanakkor az elköteleződés létrehozása a hosszú távú támogató légkörre, kötődésre épít. Úgy látjuk, hogy a közvetlen munkával való visszacsatolás és a tágabb értelemben vett jó szervezeti légkör együtt mozog. Mindezek az összefüggések megjelennek a stratégia gondolkodásmód és a visszacsatolás készsége empirikus adatok alapján feltárt összefüggéseiben.

5. ábra

Az egyéni erősségek felismerése és a kihívások és készségek közti egyensúlyteremtés készségeinek fő kapcsolatai más vezetői készségekkel



Az ábrán a vékony vonalak közepesnél erősebb ($r > 0,5$), a vastag vonalak erős ($r > 0,7$), szignifikáns kapcsolatokat jelölnek.

Forrás: saját szerkesztés

Az egyéni erősségek felismerésének készsége

Az egyéni erősségek felismerésének készsége a *vállalkozás/kockázatvállalás készségével* mutatja a legerősebb kapcsolatot: a jó vezető feltárja a rendelkezésre álló képességportfóliót, felméri, felismeri a munkatársakban rejlő potenciálokat, igyekszik építeni ezekre.

A munkatársak számára elismerés, ha a vezető tudja, miben jók, ismeri és elismeri a képességeiket. Ez akár már rövid távon is jól ható, külső *motivációs tényezőként* képes hatást gyakorolni. A jó vezető tisztában van a munkatársak képességeivel, a rendelkezésre álló képességportfólióval és a különböző időtávú, eltérő erőforrásokat, illetve készségeket igénylő feladatokhoz képes hozzárendelni az embereket. A jó vezető a személyre (holisztikusan) és a konkrét tevékenységre, készségre (specifikusan) is ad visszajelzést.

Ez némileg hasonló pszichológiai szituációt jelent, mint a visszacsatolás készsége és az érzelmi intelligencia kapcsolatánál említettük, de tágabb értelemben, nem csak az egyedi, konkrét visszajelzésekre érvényes, hanem az elismerésre, készségek és hozzájárulás azonosítására és elismerésére. Nem elég elemzőként felismerni a képességeket, hiszen ez nem csak egy adat: az embert is látni kell, elismerni, kommunikálni felé és vele.

A kihívások és készségek közti egyensúly megteremtésének készsége

A képességek kiegyensúlyozása, egyensúlyteremtés a képességek és kihívások között azt jelzi, mennyire tudja a vezető megfelelően (optimális módon) kiosztani a felada-

tokat a munkatársak között, összehangolni a munkatársak képességeit a feladatokkal. Problémát jelenthet a túl nehéznek észlelt feladat (túlterhelés) és a túl könnyűnek észlelt feladat (alulterhelés) is: előbbi félelemhez, utóbbi unalomhoz vezethet. A flow állapotában a feladattal kapcsolatban észlelt nehézség/kihívás és az egyén képességei összhangban vannak. Az egyensúlyteremtés készsége, mint flow-t megalapozó képesség kapcsolódik (1) a *feladatok kiosztásán keresztüli visszajelzéshez és motiváláshoz, az elköteleződés kiépítéséhez*, (2) a *munkatársak jelzéseinek megértéséhez (értő figyelem, érzelmi intelligencia)*.

A négy fő flow-készség közül az *egyéni képességek felismerése és a kihívások és készségek közti egyensúlyteremtés között a legerősebb a kapcsolat* ($r = 0,654$). Ez igazolja előzetes várakozásainkat, hiszen e két változó határozza meg tulajdonképpen a flow keretrendszerét, a mentális állapotok térképét: a túl könnyűnek észlelt munka mellett a munkatársaiak készségei nincsenek kellőképpen hasznosítva, ami unalomhoz vezet, ugyanakkor túl nehéznek észlelik a munkát és stresszt élnek meg, ha a készségek nem elegendőek a feladat ellátásához, végül, ha a készségek és kihívások ideális esetben egyensúlyban vannak, ez vezet a flow megéléséhez. A gyakorlatban a vezetők részéről az egyéni készségek azonosítása előfeltétele a megfelelő munkamegosztásnak, feladat kiosztásnak, az egyensúly megteremtésének. Kutatásunkban a hazai empirikus adatok alapján igazoltuk ezt az összefüggést.

Az *érzelmi intelligencia* és az *értő figyelem* összekapcsolódik, a munkatársak jelzéseinek, észleléseinek, feladattal kapcsolatos érzéseinek, hozzáállásának becsatornázását, megértését segítik. Az érzelmi intelligencia segít abban, hogy a vezető megérezze a munkatársak kimondott és ki nem mondott, de viselkedésében, érzelmeiben megjelenő jelzéseit a feladatokkal és visszajelzésekkel kapcsolatban.

A munkatársak készségeivel összhangban lévő munkamegosztás és kiosztott feladatok a szervezetben növelik az *elkötelezettség* szintjét. Az ember jól tudja végezni a munkáját, ha a számára megfelelő munkát tudja végezni, s ezáltal is elkötelezettnek érzi magát.

A *motiválás* készségével való kapcsolat jelzi, hogy a feladatokon keresztüli visszajelzés motiváló vagy éppen demotiváló lehet, attól függően, hogy a munkatársak hogyan észlelik a feladatok nehézségét, fontosságát és ezek összhangját készségeikkel. Egy vállalkozókedvű, kockázatvállalóbb, „bevallalósbab” vezető képes lehet többlet-erőfeszítésre rávenni a munkatársait, azáltal, hogy a munkatársakat a biztonságos rutin munkavégzésből valamivel nagyobb elvárásokat jelentő feladatokkal bízta meg, így a flow-állapot felé tereli.

Az *értő figyelem* egyrészt segíti, hogy a munkatársak elmondják álláspontjukat, hozzáállásukat az adott feladatokhoz. Az értő figyelem készsége ezáltal segíti a vezetőt, hogy megfelelően határozza meg, kalibrálja, optimalizálja a feladatot a készségekkel összhangban.

Az egyensúlyteremtés, a feladatok és a képességek megfelelő párosítása egyben visszacsatolást ad arról a munkatársaknak, hogy a vezető hogyan látja, észleli, értékeli a képességeiket, mely feladatok tartana nekik megfelelőnek, nem túl könnyűnek, nem túl nehéznek. A

munkatárs a kapott feladatokon keresztül is visszajelzést kap készségeiről és azok szintjéről is.

A *felhatalmazással* a vezető lehetőséget ad a munkatársnak, hogy a feladatot saját elképzelése szerint, módszereivel, készségeivel összhangban, elképzelése szerint oldja meg. Ha ez a munkatárs elvárásaival, készségeivel összhangban van, lehetőséget ad a készségei által meghatározott kreativitás szintjének az elérésére, motiválttá tehet, flow-állapotot eredményezhet.

Összegzés, következtetések

Tanulmányunkban rámutattunk arra, hogy a munkahelyi flow-állapot a pszichológiai tőke fontos pilléréként a szervezeti versenyképesség egyik alapvető forrása, melynek létrejöttében a vezetőknek kiemelt szerepük van. A készségek mérésének két klasszikus ága, az önkitöltős tesztek, illetve a külső, szakértői megfigyelés magában hordozza az önkép, illetve az értékelő értékrendjéből fakadó torzítások lehetőségét. A komoly játék keretében történő mérés előnye, hogy virtuális térben hozott döntések alapján, másokkal összehasonlítható módon történik a mérés, előzetesen rögzített algoritmus alapján. A játékosítás mint a tevékenység „ruhája”, növelheti a résztvevők kedvét és valódi mérési lehetőséget biztosít. A példán keresztül láthatuk, hogy a komoly játék mindhárom összetevője (elmélet/tanulás, játék, szimuláció) jelen van a FLIGBY®-ben: (1) a flow-alapú vezetés tanulására lett kifejlesztve (tanulás), az elméletet a gyakorlatban alkalmazzák, (2) a játék során flow-t élnek át a játékosok, elkötelezettek lesznek, kreatívak, gyakran önként újra játsszák, hogy javítsák eredményeiket (játék), (3) a szimuláció lehetővé tette a döntések során használt készségek mérését és a flow-t megalapozó készségek más készségekkel való kapcsolatának feltárását. A program emellett hangsúlyt fektet a jövőbe tekintő vezetők által az üzleti kiválóságot jellemző vállalati profitorra, továbbá a fenntarthatóságra vonatkozó szempontokra is.

Empirikus elemzésünkben a flow-elmélet és a vezetői készségek közötti kapcsolatot újszerű módon, a komoly játék felhasználásával létrejött adatbázison vizsgáltuk, a flow-állapotot elősegítő vezetői készségeket a FLIGBY® többszáz játékmenetre kiterjedő eredményei alapján elemeztük. A legerősebb kapcsolat az egyéni erősségek felismerése és a kihívások és a készségek közti egyensúlyteremtés készségei között volt tapasztalható, ami összecseng azzal az előfeltétellel, hogy a vezetőknek ismerniük kell a munkatársak képességeit ahhoz, hogy a megfelelő kihívást jelentő feladatokkal motiválhassák őket, s értéket teremtő módon építsenek az egyéni erőforrásokra, az intellektuális tőkére. Az empirikus elemzés összességében igazolta a kutatók által korábban meghatározott, a flow-t elősegítő fő vezetői készségek közötti összefüggést, emellett feltárta az ezekhez leginkább kapcsolódó képességeket.

A kutatás gyakorlati jelentőségét abban áll, hogy konkrét példán keresztül illusztrálta: a komoly játék alkalmas arra, hogy a vezetői készségeket döntéseken keresztül mérhetővé és összehasonlíthatóvá tegye. Alkalmas arra, hogy visszajelzést adjon a kiemelkedő és a

kevésbé használt, fejlesztendő/fejleszthető készségekről, ezáltal a vezetői készségek fejlesztésének is jó eszköze. Specifikusan a FLIGBY® komoly játék a flow-t megalapozó vezetői készségek mérésének, értékelésének és fejlesztésének támogató eszköze, mely a vezetőképzésben is jól használható.

A kiterjedt adatbázis további elemzési lehetőségeket hordoz, melyeket a jövőben tervezünk megvalósítani: a nemzetközi mintán országok szerinti csoportokat összevetve vizsgálhatók a képességszintek és vezetői profilok, a különböző kultúrákhoz tartozó játékosok eredményei; az első és a második játékmenet mérési eredményeinek összevetésével vizsgálható a tanulás, s az, hogy mely képességeket erősítették leginkább a második játékmenetben; a nemzetközi összehasonlítás mellett a résztvevők szakmák szerinti, kor, szakmai tapasztalat, vezetői tapasztalat stb. szerinti eredményei összevetethetők. A komoly játékon keresztül mért eredmények alkalmasak arra, hogy mélyebb ismereteket szerezzünk a vezetői készségek összefüggéseiről.

Felhasznált irodalom

- Almeida, F., & Buzády, Z. (2019). Learning Entrepreneurship in Higher Education Through Flow Theory and FLIGBY® Game. *International Journal of Virtual and Personal Learning Environments*, 9(1), 1–15. <https://doi.org/10.4018/IJVPLE.2019010101>
- Andó, I. (2009). Áramlatélmény a felhatalmazásban. *Vezetéstudomány*, 40(10), 29–43. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2009.10.03>
- Badibanga, A. & Ohlson, M. (2021). Millennials' Leadership Skills for Promoting Flow and Profit in a Business Simulation. *Journal of Leadership Studies*, 15(2), 70–80. <https://doi.org/10.1002/jls.21768>
- Buckingham, M. (2015). Most HR data is bad data. *Harvard Business Review*, February. <https://hbr.org/2015/02/most-hr-data-is-bad-data>
- Buzády, Z. (2017). Flow, Leadership and Serious Games – a Pedagogical Perspective. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 14(2/3), 204–217. <https://doi.org/10.1108/WJSTSD-05-2016-0035>
- Buzády, Z. & Almeida, F. (2019a). Assessment of Entrepreneurship Competencies Through the Use of FLIGBY®. *Digital Education*, 35(June), 151–169. <http://revistes.ub.edu/index.php/der/article/view/27208>
- Buzády, Z. & Almeida, F. (2019b). FLIGBY® – A Serious Game Tool to Enhance Motivation and Competencies in Entrepreneurship. *Informatics*, 6(3), 1–19. <https://doi.org/10.3390/informatics6030027>
- Buzády, Z., Marer, P., & Vecsey, Z. (2019). *Missing Link Discovered*. Los Angeles, CA: Aleas Simulations. <https://bit.ly/3B6Ahg6>
- Buzády, Z. & Wimmer, Á. (2020). *29 FLIGBY® skills* (magyarul). LEADERSHIP & FLOW, Global Research Program and Network. <https://flowleadership.org/29-FLIGBY®-skills-magyarul/>

- Caillois, R., & Barash, M. (2001). *Man, play, and games*. Chicago: University of Illinois Press.
- Calderón, A., Trinidad, M., Ruiz, M., & O'Connor, R. V. (2018). Towards a standard to describe and classify serious games as learning resources for software project management. In *Systems, Software and Services Process Improvement. 25th European Conference, EuroSPI 2018, Bilbao, Spain, September 5-7, 2018, Proceedings* (pp. 229–239). Cham: Springer.
- Catmull, E. & Wallace, A. (2016). *Kreativitás Rt. – Az inspiráció útjában álló nehézségek leküzdése a Pixar módszerével*. Budapest: HVG Könyvek.
- Chang, Yu-Yu & Hui-Yu Shih. (2019). Work Curiosity: A New Lens for Understanding Employee Creativity. *Human Resource Management Review*, 29(4), 100672. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.10.005>
- Csikszentmihályi, M. (1997). *Flow. Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Csikszentmihályi, M., Abuhamdeh, S., & Nakamura, J. (2014). Flow. In Csikszentmihályi, M. (ed.), *Flow and the Foundations of Positive Psychology, The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi* (pp. 227–238). Dordrecht: Springer.
- Csikszentmihályi M. (2018). *A jó üzlet – Az értékteremtő vállalkozás pszichológiája*. Budapest: Libri Kiadó. (Eredeti kiadás: The Good Business, 2003).
- Csikszentmihályi M. (2019). My Contribution to FLIG-BY®. In Buzády, Z., Marer, P., & Vecsey, Z. (2019). *Missing Link Discovered* (pp. 7-13). Los Angeles, CA: ALEAS Sims. Inc. <https://bit.ly/3B6Ahg6>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109–134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Deterding, S. (2015). The ambiguity of games: Histories and discourses of a gameful world. In Walz, S. P. & Deterding, S. (Eds.), *The Gameful World: Approaches, Issues, Applications* (pp. 23-64). Cambridge, MA: MIT Press.
- Deterding, S. (2019). Gamification in Management: Between Choice Architecture and Humanistic Design. *Journal of Management Inquiry*, 28(2), 131–136. <https://doi.org/10.1177/1056492618790912>
- Devraj, R., Colyott, L., & Cain, J. (2021). Design and evaluation of a mobile serious game application to supplement instruction. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, S1877129721001659. <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2021.06.032>
- Dichev, C., & Dicheva, D. (2017). Gamifying education: What is known, what is believed and what remains uncertain: a critical review. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 14(1), 1–36. <https://doi.org/10.1186/s41239-017-0042-5>
- Fodor, Sz. (2020). A pszichológiai tőke fogalma, jelentősége és fejlesztési lehetőségei az iskolában. *Iskolakultúra*, 30(10), 65–82. <http://www.iskolakultura.hu/index.php/iskolakultura/article/view/33979>
- Fodor, Sz. & Klein, B. (2021). A Nemzeti Tehetség Központ online mérési rendszere Alapelvek, képességmérés, tanári értékelés. Budapest: Nemzeti Tehetség Központ. https://tehetsegekmagyarorszaga.hu/sites/default/files/documents/tehetsegmuhely_12_kotet.pdf
- Kashdan, T. B., Goodman, F. R., Disabato, D. J., McKnight, P. E., Kelso, K., & Naughton, C. (2020). Curiosity has comprehensive benefits in the workplace: Developing and validating a multidimensional workplace curiosity scale in United States and German employees. *Personality and Individual Differences*, (155), 109717. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109717>
- Hassenzahl, M. (2010). Experience Design: Technology for All the Right Reasons. *Synthesis Lectures on Human-Centered Informatics*, 3(1), 1-95. <https://doi.org/10.2200/S00261ED1V01Y201003HCI008>
- Hauge, J. B., & Riedel, J. C. (2012). Evaluation of simulation games for teaching engineering and manufacturing. *Procedia Computer Science*, (15), 210–220. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2012.10.073>
- Hofmeister Tóth, Á., Kopfer-Rácz, K. & Zoltayné Paprika, Z. (2016). A magyar vállalkozók személyiségjegyei és azok kapcsolata a vezetői stílussal és a piacorientációval. *Vezetéstudomány*, 47(7), 41–53. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.07.04>
- Huizinga, J. (1944). *Homo ludens*. Budapest: Athenaeum.
- Hummel, H. G., Joosten-ten Brinke, D., Nadolski, R. J., & Baartman, L. K. (2017). Content validity of game-based assessment: case study of a serious game for ICT managers in training. *Technology, Pedagogy and Education*, 26(2), 225–240. <https://doi.org/10.1080/1475939X.2016.1192060>
- Kim, M, Kim, A. C. H., Newman, J. I. Ferris, G. R. & Perrewé, P. L. (2019). The Antecedents and Consequences of Positive Organizational Behavior: The Role of Psychological Capital for Promoting Employee Well-Being in Sport Organizations. *Sport Management Review*, 22(1), 108–25. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.04.003>
- Kárpáti Daróczi, J., Vágány, J. & Fenyvesi, É. (2016). Fejlődünk, hogy fejlődhessünk? – avagy milyen önképzési módszereket részesítenek előnyben a mikro- és kisvállalkozások vezetői napjainkban Magyarországon? *Vezetéstudomány*, 47(12), 72–82. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.12.07>
- Kubiak, E. (2020). Increasing Perceived Work Meaningfulness by Implementing Psychological Need-Satisfying Performance Management Practices. *Human Resource Management Review*, (Oct), 100792. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100792>
- López, F. R., Arias-Oliva, M., Pelegrín-Borondo, J., & Marín-Vinuesa, L. M. (2021). Serious games in management education: An acceptance analysis. *The International Journal of Management Education*, 19(3), 100517. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100517>
- Lövey I. & Nadkarni, M. (2003). *Az örömteli szervezet*. Budapest: HVG Kiadói Rt.
- Luthans, F. & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach.

- Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, (4), 339–366.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>
- Magyaródi, T. (2019). A társas helyzetben tapasztalt flow-élmény kapcsolata a boldogságorientációkkal. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 74(3), 347–360.
<https://doi.org/10.1556/0016.2019.74.3.5>
- Marocco, D., Pacella, D., Dell’Aquila, E., & Di Ferdinando, A. (2015). Grounding serious game design on scientific findings: the case of ENACT on soft skills training and assessment. In *European Conference on Technology Enhanced Learning* (pp. 441–446). Cham: Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-24258-3_37
- Mayer, I. (2012). Towards a Comprehensive Methodology for the Research and Evaluation of Serious Games, *Procedia Computer Science*, (15), 233–247,
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2012.10.075>.
- Mayer, I., Warmelink, H., & Zhou, Q. (2015). A frame-reflective discourse analysis of serious games. *British Journal of Educational Technology*, 47(2), 342–357.
<https://doi.org/10.1111/bjet.12245>
- Mettler, T., & Pinto, R. (2015). Serious Games as a Means for Scientific Knowledge Transfer—A Case From Engineering Management Education. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 62(2), 256–265.
<https://doi.org/10.1109/TEM.2015.2413494>
- Mózes, T., Magyaródi, T., Soltész, P., Nagy, H., & Oláh, A. (2012). A Flow-élmény operacionalizálásának útjai. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 67(1), 57–76.
<https://doi.org/10.1556/MPSzle.67.2012.1.5>
- Müller, B. C., Carsten R. & Günther S. (2015). Gamification in Factory Management Education – A Case Study with Lego Mindstorms. *Procedia CIRP*, (26), 121–26.
<https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.07.056>
- Oláh, A. (2012). A pszichológia napos oldala. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 67(1), 3–11.
<https://doi.org/10.1556/MPSzle.67.2012.1.1>
- Paramesh, A. H., Samartha, V., Rajesha, T.M. & Hawaldar, I. T. (2020). Manifestation of Idiosyncratic Rater Effect in Employee Performance Appraisal. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 224–232.
[https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.19](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.19)
- Pérez-Pérez, C., González-Torres, T. & Nájera-Sánchez, J.-J. (2021). Boosting Entrepreneurial Intention of University Students: Is a Serious Business Game the Key? *The International Journal of Management Education*, 19(3), 100506.
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100506>
- Primecz H., Kiss, Cs., Toarniczky, A., Csillag, S., Szilas, R., Bácsi, K. & Milassin, A. (2014). Magyarországi „munkavállaló-barát” (employee friendly) szervezetek – Valóság vagy utópia (avagy mit tanulhatunk tőlük?). *Vezetéstudomány*, 45(10), 2–16.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.10.01>
- Seligman, M. E.P. (2002). *Authentic Happiness*. New York: Free Press.
- Statler, M., Heracleous, L., & Jacobs, C. D. (2011). Serious play as a practice of paradox. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 236–256.
<https://doi.org/10.1177/0021886311398453>
- Takács S. (2021). A Flow-élmény szerepe a hazai társadalmi vállalkozások vezetésében. *Vezetéstudomány*, 52(2), 31–44.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.02.03>
- Weiner, E. (2018). *A zsenialitás földrajza – A világ legkreatívabb helyeinek nyomában az ókori Athéntól a Szilícium-völgyig*. Budapest: HVG Könyvek.
- Wu, C.-M., & Chen, T.-J. (2018). Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. *International Journal of Hospitality Management*, (74), 75–84.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.003>
- Ştefan, I. A., Hauge, J. B., Hasse, F. & Ştefan, A. (2019). Using Serious Games and Simulations for Teaching Co-Operative Decision-Making. *Procedia Computer Science*, (162), 745–53.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.12.046>
- Taillandier, F. & Adam, C. (2018). Games Ready to Use: A Serious Game for Teaching Natural Risk Management. *Simulation & Gaming*, 49(4), 441–70.
<https://doi.org/10.1177/1046878118770217>
- Zheng, R. Z., & Gardner, M. K. (eds., 2017). *Handbook of Research on Serious Games for Educational Applications*. New York: IGI Global.
- Zoltayné Paprika, Z., Wimmer, Á. & Szántó, R. (2007). Vezetői döntéshozatal és versenyképesség. *Vezetéstudomány*, 38(5), 18–28.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2007.05.03>
- Zoltayné Paprika, Z. & Szántó, R. (2011). Menedzsment-képességek és döntéshozatali közelítésmódok longitudinális elemzése a versenyképesség-kutatások alapján. *Vezetéstudomány*, 42(1. különszám), 87–96.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2011.ksz.10>

Melléklet:**A FLIGBY® komoly játékban mért, flow-t elősegítő vezetői készségek értelmezése**

Értő figyelem (Active listening): a másik fél megértésének eszköze, tudatos koncentráció a közléseire, aktív hallgatás és odafigyelés a beszélő gondolataira és érzelmeire, az üzenetre és annak mélyebb kontextusára.

Elemzőképesség (Analytical skills): összetett problémák és elképzelések vizualizálására, tagolására és megoldására való készségek, beleértve a logikus gondolkodás alkalmazására való képességet.

Asszertivitás (Assertiveness): készség arra, hogy érzéseinket és igényeinket mások jogainak megsértése nélkül és agresszivitástól mentesen ki tudjuk fejezni.

A kihívások és készségek közti egyensúly megteremtése (Balancing skill): a hatékony vezetés az egyensúlyról szól: a kihívások és a készségek közötti egyensúly a flow szükséges feltétele. Flow akkor alakul ki, ha a kihívások és a készségek egyre magasabb szinten egyenlítődnek ki.

Az elköteleződés és bizalom légkörének megteremtése (Engagement and trust): a bizalom és az elkötelezettség, az ezekre épülő pozitív, a lelkesedés és a kihívás érzésével jellemezhető munkaorientált lelkiállapot létrehozására való készség.

Üzleti gondolkodásmód (Business-oriented thinking): a helyzetek kezelésére és problémák olyan megoldására irányuló készség, mellyel hozzáadott értéket teremt és végeredményben értéket hoz létre a tulajdonosok/érintettek számára.

Kommunikációs készségek (Communication): olyan készségtár, amely képessé teszi az egyént, hogy úgy közöljön információkat, hogy azok befogadása és megértése megtörténjen.

Konfliktuskezelés készsége (Conflict Management): a konfliktusok felismerésének és kezelésének megfontolt, méltányos és hatékony módon történő gyakorlata.

Delegálás készsége (Delegating): készségfunkciók vagy hatáskörök átruházása másra, azzal a céllal, hogy az illető eljárjon a delegáló vezető nevében.

Diplomáciai készségek (Diplomacy): képessé tesznek arra, hogy figyelembe vegyünk a tárgyalásban részt vevő felek eltérő érdekeit és értékeit, ezeket a különbségeket tiszteletben tartjuk és a felekkel tapintatosan viselkedünk.

Érzelmi intelligencia (Emotional intelligence): az a képesség és készség, amelynek segítségével saját és embertársaink érzelmeit felismerjük, azonosítjuk, értelmezzük és kezeljük.

Felhatalmazás készsége (Empowerment): képesség arra, hogy információkat, jogokat és hatalmat osszunk meg az alkalmazottakkal, hogy ők kezdeményezhessenek és döntéseket hozhassanak a problémák megoldására, a tevékenységek és teljesítmények javítása érdekében.

Vállalkozás/Kockázatvállalás készsége (Entrepreneurship, Risk-taking): képesség és hajlandóság egy vállalkozás kitalálására, megszervezésére és irányítására, annak minden velejáró kockázatával együtt, haszonszerzés céljából.

Végrehajtási készségek (Execution): Készség a vezetői feladatok elvégzésére, teljesítésére, egy terv, feladat stb. végrehajtására.

Visszacsatolás nyújtásának készsége (Feedback): visszajelzés készsége, melyet az érintettek számára érthető és tiszteletteljes módon adnak át, olyan információk nyújtása a teljesítményről, amelyek mentén az érintettek cselekedhetnek is.

Jövőorientált gondolkodásmód (Future orientation): készség a hosszú távú gondolkodásra, az „előretétekintés” képessége.

Információgyűjtés készsége (Information gathering): készség a megfelelő információk összegyűjtésére, amelyek alapján a következő lépés megtehető, a jövő tervezhető.

Intuitív gondolkodás (Intuitive thinking): olyan típusú gondolkodás, amely az évek alatt szerzett ismeretekre és tapasztalatokra épül, mely segítségével képesek vagyunk megérteni a környezetet és az emberek működését.

Részvételi hajlandóság/készség a bevonódásra (Involvement): a csapat/csoport tevékenységeiben való részvétel készsége, aktív részvétel a csapatmunkával járó tevékenységekben és a végrehajtási folyamatokban.

Motiválás készsége (Motivation): ennek birtokában a vezető képes a másokban rejlő belső hajtóerőket a kívánt célok elérése érdekében mobilizálni.

Szervezőkészség (Organizing): több elem egyetlen tervszerű struktúrába való rendezésének képessége, készség arra, hogy olyan emberekből álló hálózatot hozzunk létre az egész szervezetre kiterjedően, akik segítenek megoldani a problémákat azok felmerülésekor.

Priorizálás készsége (Prioritizing): készség arra, hogy tételek egy csoportját értékelve, azokat fontosság és/vagy sürgősség szerint rangsoroljuk.

Megfelelő időben való döntéshozatal készsége (Timely decision-making): lehetővé teszi, hogy időzavarban is gyors döntéseket lehessen hozni, amikor korlátozott mennyiségű és elégtelen minőségű információ áll rendelkezésre.

Egyéni erősségek felismerésének készsége (Recognizing personal strengths): a saját vagy mások kiemelkedő tulajdonságainak felismerésére szolgál, annak a felismerését is jelenti, hogy ezek az emberekben rejlő erősségek potenciálisan a szervezet előnyére fordíthatók.

Közösségi kapcsolatok kezelésének készsége (Social dynamics): készség a helyzetek és az azokat befolyásoló társasági dinamikák tudatos kezelésére.

Társadalmi felelősségvállalás (Social responsibility): készség arra, hogy úgy irányítsuk az üzleti folyamatokat, hogy azok összességében kedvező hatással legyenek a társaságban érdekelt felekre és a társadalom egészére.

Stratégiai gondolkodás készsége (Strategic thinking): segít a vezetőknek a célok kitűzésében, a prioritások meghatározásában, a politikákkal kapcsolatos problémák felülvizsgálatában és a hosszú távú tervezésben.

Csapatmunka elősegítése (Teamwork): a csoportos munka létrehozására, elősegítésére és irányítására való készség.

Időgazdálkodás készsége (Time management): az idő szisztematikus, prioritásalapú allokációja a párhuzamos igények között.

Forrás: Buzády & Wimmer (2020) alapján, rövidített összefoglaló