

# JÁTÉK (MUNKA)IDŐBEN

## PLAY IN (WORK)TIME

A kortárs menedzsment-szakirodalom a játékot a szervezeti élet fontos és kikerülhetetlen aspektusaként tartja számon. A munkahelyi játék különböző minőségben hatja át a munkafolyamatokat és ez a munkaidő tekintetében is megjelenik. A tanulmány célja, hogy a játék és az idő összefüggésrendszerét a munka minőségéhez viszonyítva szervezeti kontextusban tárja fel. Arra a kérdésre keresték a választ a szerzők, hogy a játék és az idő hogyan rendezi a szervezetek életét együttesen, valamint milyen összefüggések fedezhetők fel a munka, az idő és a játék hármásában. Megállapítható, hogy a szervezetekben a játék és az idő egymástól nem elválasztható fogalmak. A munkafolyamatokban egyre mélyülő szintjei találhatók meg a játék (időbeli) beengedésének, amelynek alapját minden esetben a játék és a munka minőségéről és egymáshoz viszonyulásáról alkotott domináns hiedelem adja.

**Kulcsszavak: idő, játék, szervezeti rendbontás, flow**

Contemporary management literature considers play as an important and inevitable aspect of organizational life. Workplace play permeates work processes in different qualities, and this is also reflected in terms of working time. This study aims to explore the relationship between play and time in an organizational context, contrasting it with the quality of work. The authors sought to answer the question of how play and time co-organise the life of organizations and what connections can be discovered in the triad of work, time, and play. It can be concluded that play and time are inseparable concepts in organizations and that in work processes they can discover ever-deepening levels of (temporal) admission of play, based, in each case, on dominant beliefs about the quality of and relationship between play and work.

**Keywords: play, time, organizational misbehaviour, flow**

### 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:

Tóth Rita<sup>1</sup> (toth.rita@uni-corvinus.hu) PhD-hallgató; Dr. Mitev Ariel Zoltán<sup>1</sup> (ariel.mitev@uni-corvinus.hu) egyetemi tanár

<sup>1</sup>Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 10. 24-én, javítva: 2022. 11. 09-én, elfogadva: 2022. 11. 15-én.

The article was received: 24. 10. 2022, revised: 09. 11. 2022, accepted: 15. 11. 2022.

*„Legyen meg az ideje a munkának és a játéknak is, tegyetek minden napot hasznossá és kellemessé, s bizonyítsátok be, hogy ismeritek az idő értékét, mert okosan használjátok ki.” (Louisa May Alcott)*

A modern szervezet a munkát időben méri és szervezi. Negyven- és húszórás, esetleg öt- vagy újabban négy-napos munkahétről beszélünk. Rugalmas munkaidőről, túlóráról, évvégi bónuszról, szabadnapról és határidőkről. Arról, hogy mivel kellene kitöltenünk a munkaidőnket, egészen konkrét kézzelfogható formában rendelkezik például a munkaköri leírás. Ackroyd és Thomson (1999) egyenesen szervezeti rendbontásként címkézte a „munka idejében nem helyénvaló” tevékenységeket, mint a szórakozás vagy az ünneplés, amelyeket jelen tanulmányban összefoglalóan játékként kezelünk. A játék gyakran

a munka ellenpólusaként jelenik meg, olyasvalamiként, ami a gyerekeknek való, egy szervezet életében komolytalan, haszontalan vagy tabu (Tóth, 2022). Ford filozófiáját idézve, „amikor munkában vagyunk, legyünk munkában. Amikor játszunk, akkor játsszunk. Nincs haszna keverni a kettőt. Ha kész a munka, jöhet a játék, de előbb nem” (Beynon, 1980, p. 40. idézi Fleming & Spicer, 2004, p. 78). Annak ellenére, hogy a XXI. századi menedzsmenttudomány domináns logikája a játékot már fontos eszközként tartja számon a menedzszeri gyakorlatban (Costea, Crump & Holm, 2005; Statler et al., 2009; Petelczyc et al., 2018),

szervezeti magatartásformaként ritkán értelmezik. A játék azonban jelen van a dolgozók rutinjában és rítusaiban, a szervezeti kultúrában és a vezetői gyakorlatban munkaidőben is és azon kívül is (Celestine & Yeo, 2021).

A munkahelyi játék tehát ebből a „szervezeti rendbontás” (Ackroyd & Thompson, 1999) minőségéből nőtte ki magát és kapott önálló státuszt a szervezetkutatók körében. Statler, Roos és Victor (2009) interdiszciplináris elemzésükkel mutatták be, hogy a korábban komolytalannak, haszontalannak és pusztán érintőlegesen relevánsnak tartott játék, hogyan segíthet a hatékony és eredményes munkavégzéshez szükséges kognitív és érzelmi képességeink fejlesztésében, a társas kapcsolatokhoz szükséges keretek kidolgozásában és adaptálásában, a kulturális identitásunk kialakításában, amely a munkához kapcsolódó céljainkat és alapértékeinket is meghatározza, valamint, hogy a játékos képzelet az etikus ítélőképesség kialakulásához vezethet, amely fontos aspektusa a szervezeti morálnak. Mindezzel amellettt érveltek, hogy a játék nem olyasvalami, amit „nem kellene munkaidőben csinálni”, hanem valami, ami létfontosságú a szervezetek életében, habár a munkától pontosan elkülöníthető tevékenység. Érvelésükbe pusztán egyetlen hiba csúszott: kortárs kutatások szerint a játék nem mindig válik el a munkától (Petelczyc et al., 2018; Tökkari, 2015). Napjainkban nem meglepő, ha a játék a munka és az sem, ha a munka a játék.

A pozitív pszichológia atyja, Csikszentmihályi Mihály (1981) is rámutatott arra, hogy a munka és a játék nem feltétlenül egymás ellentétei. Ennek részben történelmi gyökerei vannak, hiszen a vadászó és gyűjtögető, valamint a mezőgazdaságra áttért társadalmaknál is nagyon nehéz szétválasztani a munkát és a játékot, hiszen a munkatevékenységet olyan mértékben át és átszőtték a társas interakciók, az ének, a tánc, a rituálé, a játék vagy ezek kombinációi, hogy nem lehetett megmondani, hol végződik az egyik és hol kezdődik a másik (Sahlins, 1972; Turner, 1982). Ez a XVIII. században kezdődő ipari forradalommal sem változott, a munka és a szabadidő mesterséges elkülönítése akkor jelent meg markánsan, amikor a termelés hatékonysága került a fókuszba. Ez a mesterséges megkülönböztetés azzal járt, hogy teljes mértékben figyelmen kívül hagyták a munka élményszerűségét, mondván, hogy ez sokkal inkább a szabadidőhöz tartozik. Csakhogy ez az életminőséget is károsan befolyásolhatja, hiszen, ha nincs remény arra, hogy a munkahelyi környezet jutalmazza a pozitív élmények átélését, akkor hajlamosak lesznek egyre inkább a nem produktív tevékenységekre támaszkodni, hogy visszanyerjenek valamit az elvesztett életminőségéből. Így az élet végül értelmetlen munkára és haszontalan (ám élvezetes) szabadidőre bomlik (Csikszentmihályi, 1981).

Az angolszász hagyományban James Howell már a XVII. században feljegyezte a közmondások közé, hogy „all work no play makes Jack a dull boy” utalva arra, hogy a játékoság száműzése a munkából nem egészséges, letompítja a dolgozókat és gátat szab a kreativitásnak. Napjaink tudásintenzív gazdaságában azonban a munkavállalók kreativitása is fókuszba került, ezáltal különösen relevánssá vált a játékról alkotott mítoszaink átkeretezése. A játék manapság már támogatott viselkedésforma, sőt

sok esetben szervezeti kultúrába ágyazott érték. A játék képes megtörni a szokványos munkamenetet, egy külön idő- és térérzékelést biztosítva, ahol a játék speciális szabályai érvényesek, ezáltal enyhítve a munkatevékenység során megélt fegyelmet, mintegy átmeneti megkönnyebülést biztosítva a folytonos racionalitásban (March, 1976; Hunter et al., 2010) és teret és időt adva a kreativitásnak, amely az innovációhoz vezető út első állomása (Mainemelis & Dionysiou, 2015).

Kutatói feltételezésünk szerint a két fogalom – a játék és az idő – konceptuális összefüggéseinek vizsgálata új perspektívából mutathat rá a szervezeti magatartás aspektusaira. Egyfelől az idő – a munka világát sűrűn átszövő, értékelő és befolyásoló rendező elv – hol kényszerítő, hol megengedő minőségben jelenik meg. Másrészt a külön időt, párhuzamos világot, „árnyékszervezet”-et (Andersen, 2015) generáló játék munkához való viszonya is többféle lehet keretezés, gyakorlat és az idő tekintetében is. Vegyük például azokat a szerencséseket, akik szemében „játék a munka”, számukra vajon gyorsabban telik az idő? Hogyan teljesítenek, illetve meddig tudnak fejlődni azok, akiknek a szemében a munka és a játék két össze nem keverendő fogalom, sőt egymás ellentétei?

Tanulmányunk célja, hogy a játék és az idő összefüggésrendszerét feltárja szervezeti kontextusban, a munka minőségéhez viszonyítva. Arra a kérdésre kerestük a választ, hogy hogyan rendezi a szervezetek életét együttesen a játék és az idő, milyen összefüggéseket fedezhetünk fel a munka, az idő és a játék hármában.

## Módszertani megfontolások

Vizsgálódásunk módszertanaként feltáró-áttekintő irodalmi áttekintést végeztünk narratív megközelítéssel (Adams et al., 2007; Gilson & Goldberg, 2015). A konceptuális tanulmányok jellemzően különféle koncepciókra, szakirodalmi irányzatokra és elméletekre épülnek, amelyek mindegyike más-más célt szolgál. Nehéz elképzelni olyan (megjelent) empirikus tanulmányt, amelyben az olvasó ne tudna különbséget tenni az empirikus adatok és az irodalmi áttekintés között, egy konceptuális cikkben azonban nehéz lehet megkülönböztetni, hogy mely elméletek kínálják a tényeket, és melyek határozzák meg a kutatást (Jaakkola, 2020). Így a téma újszerűsége, a különféle tudományterületeken átívelő rendkívül töredezett irodalom, valamint az empirikus és elméleti betekintések kis száma miatt a jelen kutatás narratív áttekintési módszert alkalmaz. Ez azt jelenti, hogy fogalmi lencséken keresztül vizsgáljuk a témát azzal a céllal, hogy a meglévő elméletet érdekes módon kapcsoljuk össze több fogalommal, összekötve különböző tudományágak kutatásait, többszintű betekintést biztosítva, és kiszélesítve gondolkodásunk hatókörét (Gilson & Goldberg, 2015). Többkörös kutatói iteratív tervezés eredményeképpen, kapcsolódó fogalmakként az alábbiakat jelöltük meg: ünnep, karneval, ceremónia, flow, áramlat, kairos, melyekkel kulcsszavas keresést végeztünk az EBSCO adatbázisban az alábbi módon: Play OR fun OR playful\* AND organization AND time AND ceremony OR carneval OR festival OR flow

OR kairos OR boredom, hogy megtaláljuk azokat a releváns tudományos cikkeket, amelyek kutatási kérdésünk megválaszolásában segítségünkre lehetnek. A keresést a Google Scholar keresőmotor találatáival bővítettük. A kutatómunka során klasszikus idő és játékfiziológiai tanulmányokra is támaszkodtunk. A szintézis során a játék-idő kettős viszonyrendszer valamilyen módú tárgyalása jelentette az egyes munkák bekerülési korlátját és végül összesen 66 tanulmányt dolgoztunk fel. A folyóiratcikkek és más munkák elemzése többkörös iteratív szintézis során valósult meg, melynek során narratívákon keresztül kapcsolunk össze különböző elméleteket és kutatási eredményeket (Green et al., 2006). Ennek eredményeképpen a továbbiakban az egyes fejezetek, különböző fogalmi lencséken keresztül taglalják témánkat.

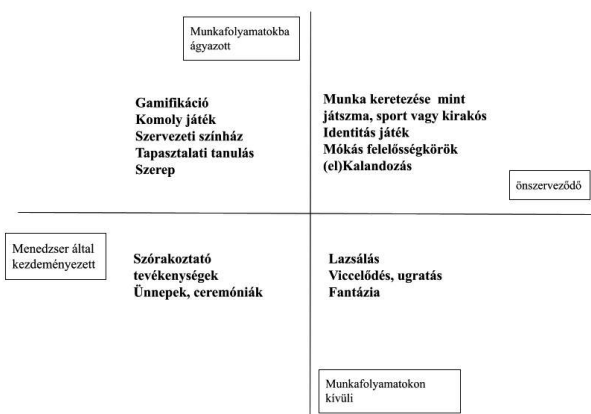
### Játékról, időről munkában

*„A játék ellentéte nem a munka, hanem a depresszió. Játszani annyit tesz: cselekedni, tudatosan, örömmel és annyira elkötelezetten, mintha az ember tudná, mit hoz a jövő.” Brian Sutton-Smith*

Eredményeink bemutatása előtt fontosnak tartjuk tisztázni, hogy mit értünk (munkahelyi kontextusú) játék alatt, ugyanis a fogalom sokféle cselekvést és kognitív tevékenységet is jelenthet attól függően, hogy kinek a szemszögéből és milyen tudományterület lencséjén keresztül nézzük. Jelen esetben a munkahelyi kontextus a meghatározó számunkra, amelyhez kapcsolódóan Celestine és Yeo (2021) tág definícióját használjuk: minden olyan tevékenység a szervezeti kontextusban, amely interaktív és szórakozás céljából végzik. Celestine és Yeo egy mátrixban rendezte össze a szakirodalom alapján vállalati környezetben azonosított játékokat (1. ábra) aszerint, hogy menedzser által kezdeményezett, illetve önszerveződő-e a játék, valamint, hogy munkafolyamatokba épülő, vagy attól elkülönülő-e. Ez a felosztás segít a játék beágyazódottságáról képet kapnunk és lehetővé teszi az időbeli viszonyok könnyebb feltárását. (1. ábra)

1. ábra

#### A különböző szervezeti játékformák Celestine és Yeo (2021) taxonómiája alapján



Forrás: saját szerkesztés Celestine & Yeo (2021) alapján

Ugyan Celestine és Yeo (2021) definíciója nem tér ki a játék bizonyos univerzális tulajdonságaira, Petelczyc és munkatársainak (2018) összefoglalójában hangsúlyosan látható, hogy mik is ezek a meghatározó játékelméletekben: amint láttuk, a játék többféle formában is megnyilvánulhat, például sportban vagy fantáziában, és mindegyikben közös, hogy van egy sajátos ideje és tere, amelyben egy eltérő, de párhuzamos valóság alakul ki. Ezt hívják a játék „varázskörének” (Huizinga, 1944). Ami ebben a varázskörben történik, az a „való életben” is kognitív és/vagy spirituális átalakuláshoz vezethet.

A játék külön idejének vagy akár a később tárgyalt időtlenség koncepciójának teljesebb megértése érdekében szükségünk van a szervezetek időhöz kapcsolódó viszonyának ismeretére is. Ahogyan a kulturális idő fogalmának jelentése szerint egy azonos kultúra tagjai többé kevésbé azonosan értékelik az időt (pl. percek és órák szerint) (Hoványi, 2007), a szervezetekben is létezik egyfajta közös, objektív időértékelési elv, amely az időre, mint egy lineáris és mérhető konstrukcióra utal. A stratégiakutatás főirányai szerint a versenyképesség és az erőforrások megszerzésének képessége a jó időzítésen múlik, ezért az objektív idődimenzió annak megismerését segíti, hogy bizonyos cselekvések időzítése és mintázata hogyan befolyásolja a hatékonyságot az érintettek múltbeli tapasztalatai és jövőbeli elvárásainak értelmében, vagyis, hogy mi lehet a stratégiailag jó gyakoriság és időzítés (Ramus, Vaccaro, & Berrone, 2021). Az objektív elv szerint, amelyben az idő nekünk dolgozik, az idő lehet egy mérési skála, lehet lehetőség, lehet a strukturált és előhívható emlékezet, lehet a szokások átmeneti rendező elve, egy másik megközelítés szerint azonban az idő nem valami, sokkal inkább egy hogyan, egy mód, ahogyan az ember azt a mindennapjaiban észleli, ahogyan az ember összetalálkozik az idővel (Holt & Johnsen, 2019). A szubjektív dimenzió arra utal, hogy az egyének hogyan értik és értelmezik az időt, és ennek megfelelően hogyan konstruálják és tervezik meg a szervezeti életet vagy például a stratégiát (Kaplan & Orlikowski, 2013).

### Egy objektív rendező elv: az ünnepi idő

Objektív perspektívából nézve „az idő, úgy tűnik, nem más, mint a szervezeti rutint strukturáló elv” (Holt & Johnsen, 2019). Az időbeli struktúrák lehetnek explicit, például naptárak és órák, teaszünetek, üzleti időszakok, menetrendek, de diffúzabbak is lehetnek a szervezeti ritmusokban, mint például: a projektszinkronizálása; a szakmai előmenetel tapasztalaton és érettségen alapuló konvenciói; szülési szabadság; humán amortizáció; a régóta fennálló hagyományok tisztelete; vagy előrejelzés, például a stratégiai tervezés kapcsán (Holt & Johnsen, 2019).

Az ipari társadalom kialakulása előtt két párhuzamos világra bomlott az élet az idő által: a hétköznapi és az ünnepi időre. A normák, tabuk és szabályok által vezérelt hétköznapi idő feloldásaként funkcionált az ünnepi idő, amelyben megjelenhetett az ember igaz természete,

annak minden vulgáritásával együtt. Az ünnepi idő nyilvánvalóan, a karnevál, egy utópisztikus világot hozott létre szabadság, egyenlőség, közösség és bőség tekintetében addig, ameddig tartott (Islam & Holm, 2017). A modernitásban ez a fajta ünnepi időkezelés sokkal kontrolláltabb, a karnevál a szervezet határain kívül kerül és az ünnep rituálék és ceremóniák formájában jelenik meg, amelyek a szervezetek szimbolikus életvilágának központi aspektusaiként értelmezhetők. Trice és Beyer (1984) definíciója szerint a rítusok és a ceremóniák olyan meghatározott kezdeti és végidőponttal rendelkező események, amelyek kulturális értékeket és hitrendszereket fejeznek ki. Ez egybecseng Dandridge (1986) konceptualizálásával, aki szerint „a ceremónia, egy időben és térben lehatárolt, előre eltervezett ritualizált esemény, amelyet valamely csoport akar és elfogad és a munkához kapcsolódó célok megvalósításán túl kulturális jelentése vagy jelentősége van a résztvevők számára” (Dandridge, 1986, p. 163). A rítus, a rituálé és a ceremónia fogalmának összefüggését valahogy úgy írhatjuk le, hogy a rítus a rituálé alkalmával megy végbe a ceremónia kontextusában (Islam & Zyphur, 2009). Dandridge (1986) a ceremóniát a játék és a munka ötvözeteként határozta meg. Turner és Van Gennep is kijelentette, hogy a rítus nyelve a játék (Turner, 1982).

Annak ellenére, hogy a rítuselmélet a primitív vagy törzsi kultúrák vizsgálata alapján alakult ki, antropológusok, mint Van Gennep, Durkheim és Turner mellett érveltek, hogy a rítusok univerzálisak, alapstruktúrájuk kultúrától függetlenül egyforma és arra szolgál, hogy az egyéneket (és a közösséget) különböző szerepváltásokon vagy fordulópontokon segítse át. A liminalitás játékos elemei, mint például a viccelődés, az ugratás, a „szent” kifigurázása, a mágikus történetek mesélése, mind az egyes fordulópontokon való átbillenést segítik elő. Ez alapján a szervezetben olyan változásokat, mint az emberi élet fordulatai (beavatás, kinevezés, utódlás) és az év kozmikus fordulatai (például az év vége vagy a karácsony) összekapcsoljuk különböző rítusokkal és ceremóniákkal, külön időt dedikálunk számukra, amelyet azután rendszeresen ünneplünk. Az ünnepek rendszerének alapját ezek a fordulatok adják. Ebből kifolyólag az ünnep és a játék rokonságban vannak egymással mind az eredetét, mind pedig a tartalmát tekintve: a játékok egyetemese, kapcsolatban vannak az idővel, a sorssal, valamint a hatalommal. „Valójában ez maga az élet, de valamely játéktól átitatva” (Bahtyin, 2002, p. 16). Mindenféle ünneplési forma az időhöz kapcsolódik, mivel az idő az igazi főhőse vagy szervezője az ünnepeknek, ő az, aki letaszítja trónjáról a régi világot, s ő koronázza meg az újat (Bahtyin, 2002).

Hidegh (2015, 2017) a vállalati karácsonyt vizsgálja mint kulturális jelenséget, melynek során egyrészt a vállalat hatalommal rendelkező szereplői a vállalati ünnep tudatos menedzselésére törekszenek, másrészt azonban az alulról építkező közösségi interakciók mentén spontán módon alakulnak ki. A vállalati karácsony karneváli jellegét is ölthet, ahol a feje tetejére állított világ sajátos-

ságaival is lehet találkozni (Rippin, 2011). Ilyenkor lehetőség adódik a szezonálisan, térben és időben keretbe szorított illetlen viselkedésre, maszkok és jelmezek viselésére vagy a féktelen habzsolásra. A vállalati hierarchia is gyakran a feje tetejére áll, hiszen például megengedett a vezetőket legyőzni valamilyen játékban vagy a velük való tréfálkozás. Ezt a szentesített neveltelenség időszakának nevezi, amely egy olyan korlátozott időtartam, amelyet a cég azért finanszíroz, hogy a munkavállalók kontrollált körülmények között engedhessék ki a gőzt. A karácsonyi vacsora, az alkoholfogyasztás, a tánc, a játék engedi az egyébként aszkétikus börtönbe zárt testet kitörni. A rövid, szabályoktól mentes korlátozott időszak után aztán a rend hamar helyreáll a bűnbocsánat szimbolikus cselekedetein keresztül, mint például takarítás és rendrakás, a bulin történtek és a másnaposság kibeszélése (Rippin, 2011).

Láthatjuk tehát, hogy a modern kor hogyan képes a karnevál jellegű ünnepeket is a menedzsergyakorlat szolgálatába állítani. A meghatározott időre feje tetejére állított hierarchia legfőbb célja a társas kötődés kialakítása útján a rendszer, a szabályok és a normák fenntartása: az engedélyezett időszakos rendbontás legitimizálja a fennálló hatalmi viszonyokat, szervezeti normákat (Islam & Holm, 2017), a karneváli groteszk semlegesíti az elit (a menedzsment) értékeit közvetítő kulturális hagyományokat, a testi folyamatok becsatornázása pedig az evés, ivás és a szexualitás tabuit oldja a szervezetben (Islam & Holm, 2017). Alvesson és Kärreman (2007) a HR-menedzsmentgyakorlat részeként vizsgálták a ceremóniákat és megállapították, hogy a kicsapongás és mértéktelenség engedélyezése ezeken az ünnepeken a közös részvétel élményén keresztül közelíti a szervezeti identitást, az egyéni identitást és a termelést, vagyis tekinthető a kontroll egy megjelenési formájának is.

Az ünnepek játékosága során megtapasztalható közösségélmény új fényt vethet egyéni életünkre. A Szelf (az Én) a nyugati gondolkodás dinamikai középontja, amely egyfajta önmagában vett egész. Ez teszi lehetővé, hogy olyan fogalmakban tudjuk értelmezni, mint a flow, vagy a belső motiváció. Ehhez képest ez más kultúrákban nem lehetséges, mert a kollektíva, vagy a törzsi élet egy aspektusaként tekintenek rá (Islam & Holm, 2017). Handelman szerint (1999) a játék, az idő és az Én bensőséges kapcsolatban vannak, hiszen legtisztább értelemben az idő eredendően játékos, mivel nincs se határa, se iránya. A játék nem időn kívüli és nem időtlen, hanem inkább egy párhuzamos időben zajló nyitott lét, amelynek saját határai vannak egy saját maga által létrehozott térben (Huizinga, 1944). Kérdés, hogy a játék megtapasztalható-e a „tisztá” vagy „belső” idő kifejeződéseként, olyan rituális formákon belül, amelyek a „térbeli” időtől függenek a sorrendiség és a szerveződés szempontjából? A térbeli, társadalmi idő (ünnepek) utat nyithat a szubjektív, belső idő felé, talán az Én ideje felé, miközben a belső idő megtapasztalása a misztikus vagy transzcendens tapasztalat feltétele lehet.



## A tervezhető és a megragadható idő: Kronosz és Kairosz

„Honnan és kitől származol? Sikyonból.  
És a(z alkotód) neve? Lysippos.  
És ki vagy te? Az idő, aki mindent le hagy.  
Miért állsz lábujjhegyen? Én örök futó vagyok.  
És miért vannak szárnyak a lábaidon?  
A széllal repülök.  
És miért tartasz borotvát  
a jobb kezeden?  
Jelként az embereknek,  
hogy minden élnél élesebb vagyok.  
És miért lóg hajad az arcodba?  
Hogy a velem találkozó megragadhasson.  
És az Ég nevében, miért kopasz a fejed hátul?  
Mert senki, akit egyszer le hagytam,  
nem foghat meg hátulról,  
akármilyen fájdalmasan szeretne is.  
Miért formált meg téged a művész?  
A te kedvedért, idegen,  
és tanulságként állított engem ide. „  
Poszeidipposz

Az idő többféleképpen is játszik az emberekkel. Lehetővé teszi (Kronosz), hogy elhiggyük, szervezhető és szabványos egységeket biztosít, amelyek segítségével a tapasztalatokat lineárisan egymás után következő eseményekre lehet bontani. Továbbá (Kairosz) megajándékoz minket az időszerűség vagy a megfelelő pillanat észlelésének lehetőségével is. Mivel az események időalapúak, úgy értelmezhetők, mint amelyek az emberi beavatkozás sajátos és különböző formáit igénylik: vagyis az idő tükrében kétféle interakció létezik, a jól és a rosszul időzített. Az időszerűség kérdése (amelyet a bölcsességről szóló tanulmányok is taglalnak) a jó szervezés pragmatikus és értékalapú kérdése (Holt & Johnsen, 2019). Kronosz az idő görög istene, gyakran egy idős, szakállas férfiistenként ábrázolják, aki egy homokórát tart, amellyel méri az időt. Kronosz úgy is ismert, mint aki saját gyermekeit falta fel, hogy irányítsa sorsát. A Kronosz-idő a növekedés és hanyatlás, az öregedés folyamatában ábrázolható, ahol szétesnek az erők. A Kronosz-idő tervezhető, mérhető, reprodukálható, ellenőrizhető és előre jelezhető (van Manen, 2018). Ezzel szemben Kairosz, a játékos idő görög istene mindig az elinaló pillanatában mutatja meg magát. Amikor egy ilyen jelentőségteljes pillanat megtörténik, akkor azt azonnal meg kell ragadni (1. táblázat). Ez a pillanat megváltoztathatja az életét annak, aki találkozik Kairosszal, és megéri ennek a pillanatnak a fontosságát. Kairosz az időbeliség meglehetősen furcsa és összetett figurája. Ő volt Zeusz legfiatalabb és leglázasabb fia, Kronosz isten unokája. A Kairosz-idő kreatív és improvizatív, nem pedig procedurális. Kairosz kopasz, kezében egy borotva, vagy egy kés éles élén egyensúlyozott mérleg – ez a pillanat röpké pillanatát szemlélteti, amikor Kairosz megjelenhet és eltűnhet. Látható, hogy a vállánál és a lábánál kettős szárnyú, ami azt jelzi, hogy a Kairosz-pillanat múlandó, gyorsan tovasháll. Ilyenkor az idő gyakran megállni látszik, úgy érezzük, hogy időtlen időben vagyunk. A Kairosz-pillana-

tot ősidők óta a véletlen átformáló eseményeként írják le, attól függően, hogy mennyire vagyunk képesek felismerni ezt a pillanatot és megragadni a benne rejlő lehetőséget (van Manen, 2018).

1. táblázat

### A Kronosz- és Kairosz-idő közti különbségek

Szempont	Kronosz	Kairosz
Szerep	Az idő istene	A játékos idő istene
Ábrázolása	idős, szakállas, görög férfiisten, kezében homokórával	kopasz, kezében egy borotva, vagy egy kés éles élén egyensúlyozott mérleg
Időjellemzője	tervezhető, mérhető, reprodukálható, ellenőrizhető és előre jelezhető	kreatív és improvizatív, nem pedig procedurális
Időészlelése	növekedés és hanyatlás, az öregedés folyamata	idő gyakran megállni látszik, időtlen idő
Cselekvő feladata	passzív, az idő elszenvedője	aktív, a pillanat felismerése és a benne lévő lehetőség megragadása
Munkahelyi példa	karrierterv alapján történő előléptetések, nyugdíj, szabadság, tervezett ünnepek	hirtelen felbukkanó lehetőségek megragadása innováció, spontán brainstorming, co-creation

Forrás: van Manen (2018) alapján és kiegészítve saját szerkesztés

A szervezeti valóságban Kronoszt nem nehéz felismerni, őt találjuk minden lineárisan és ciklikusan rendező időfel-fogásban és azokban a gyakorlatokban, amelyek az idő értékével telítettek, mint például a nyugdíjba vonulás, vagy a befektetők osztaléka. Kairosz ezzel szemben nem egyértelmű megjelenési módjait tekintve, és mint Poszeidipposz is írja, ha utólag ismerjük fel, már lekéstünk a pillanatról. Ezeket a pillanatot szokták „szerencsés csillagállásnak” is nevezni, amikor minden egyszerre, egy pillanatba tömörítve áll össze egy kérdés kapcsán, mint egy hirtelen felbukkanó lehetőség. „Találkozások egy olyan szervezetben, amelyet a játékoság és a kíváncsiság jellemez, valamint az a dinamika, amellyel az ilyen események visszanyúlnak a szervezet múltjába, miközben a jövő szövetét szövök” (Hernes, Simpson & Söderlund, 2013, p. 5). Ez szervezeti szinten lehet egy kulcsfontosságú innováció feltalálása vagy akár egy emlékezetes spontán közösségi élmény, egyéni szinten pedig manifesztálódhat például egy vezető naivan szerencsésnek ítélt döntésében, amellyel nagy sikert ér el vállalatának. A lehetőség kihasználására leginkább intuícióna van szükség, illetve a jövő tekintetében a múlt folyamatos diszkurzív feldolgozására, amellyel előkészítjük a döntés megfelelő jelenét, abban az esetben, amikor a döntés választás kérdése és nem a szükségességé (Lanz & Just, 2021).

## Az idő játéka: időfilozófiai kitekintés szervezeti vonatkozásban

„Az idő játszó gyermek, aki kockákat dobál.  
A gyermek uralkodik.” (Hérakleitosz)

Hérakleitosz idézete is mutatja, hogy a játék és az idő kéz a kézben jár: hiába gondoljuk, hogy különféle eszközök és technikák segítségével uralni tudjuk az időt, végül az idő az, aki dobálja a kockákat. Az eredeti idézetben az idő „aion”, azaz a világidő koncepciójára utal, amely Heidegger értelmezésében a nem külsőleg meghatározott idő, sokkal inkább az alaplétezés formája, a „világban-benne-lét” időbelisége, amely nem elválasztható a szubjektumtól. Vagyis a világ, mint rajtunk „kívülből” levő transzcendens rendszer már eleve meghatározza a benne lévő szubjektumok időbeliségét (Heidegger, 2007). Az időt annak fényében értékeljük jelentőségteljesség szempontjából, hogy mi a jelentősége abban a világban, amelyben élünk.

Bakken és munkatársai (2013) az ipari társadalom menedzsergyakorlatának problematikáját tanulmányozták Heidegger és a XX. századi nagyhatású brit metafizikus, McTaggart időfelfogásának aspektusából. McTaggart szerint az idő önmagában illúzió. Érdekes, hogy az illúzó szó önmagában is azt jelenti: játékban lenni (Tóth, 2022). McTaggart elméletében az események kétféle sorozat szerint rendeződhetnek, ezeket „A és B típusú (idő)sorozat”-nak nevezte el. Az „A típusú sorozat” szerint minden eseménynek van egy múltja egy jelene és egy jövője, ahonnan rátekinthet a vele időben együtt mozgó megfigyelő. A „B típusú sorozat” a korábban és a később meghatározásra épít és a folytonos mostban szervezi a tevékenységeket. A „B típusú sorozat” szerint szerveződő menedzsergyakorlat az időt egy végtelen, kihasználható erőforrásként és egyben a munkaerő és a termelés mérőjeként tekinti. A jelenbeli események folytonos újrendezése az előbb-később elv mentén (B típusú sorozat) egy egyre szigorúbb időbeliséget és párhuzamosan egy magasabb fokú hatékonyságot eredményez. A folytonos szigorú időalapú optimalizálás és hatékonyságnövelés azonban dehumanizálja az értékláncokat, mivel a túl szoros időtartás nem enged teret a közösségnek, vagy akár a kreativitásnak. Ennek a logikának a megtörésében segíthet a játékos erőforrások beengedése, mint például a dolgozói szabadidő vagy a tréningek (Bakken, Holt & Zundel, 2013), de ide tartozik a játékelemek és játékmechanizmusok beépítése a munkafolyamatokba, illetve a játékos munkatervezés (playful design), amely a humanisztikusabb munkavégzés és a dolgozói jóllét megteremtésének eszközeként jelennek meg (Costea et al., 2005; Barna & Fodor, 2018).

Bakken és munkatársainak tanulmánya alapján a játékoság lehet a kulcsa annak, hogy a menedzseri működés egy olyan időbeliséghez kanyarodjon vissza, amely sokkal jobban támogatja az autentikus humán működést és teret enged a felfedezésnek és a kreativitásnak. A játékban a vezető szerepe/feladata, hogy hagyja tudatos szervezés nélkül történni a dolgokat, azaz eggyé váljon a (heideggeri) világidővel. Ez az eggyé válás állapota olyan speciális idő-

struktúrával rendelkezik, amely a hagyományos, óra által meghatározott időn kívül esik, ezáltal a múlt-jelen-jövő (A típusú sorozat) vagy az előbb-később elv (B típusú sorozat) sorrendisége helyett, egy a világgal egyidejűségi állapotot és az azzal együtt járó teljességet tapasztaljuk. A teljesség megélése a dolgok értelmének könnyebb feltárásához vezet. A játék ebben egyfajta médiummá válik, amely összeköti a menedzsert a világgal időben és hozzájárul az értelemteliség érzékeléséhez. Heideggeri értelemben tehát a világidő egy transzcendens játék, amely az alap rendező elv az emberi értelemkonstrukciós folyamatban (ibid.).

### A játék ideje

*Óh idő, te egy egész!  
Nincsen neked sem kezdeted, se véged;  
És csupán a véges ész  
Szabdalt fel apró részeidre téged.  
(Csokonai Vitéz Mihály: Újesztendei gondolatok)*

Bár valójában az idő folyamatos és végtelen, ezzel szemben az ember alkotta társadalmi jelenségeket számtalan diszkontinuitás metszi át (Leach, 1996). Ilyen például, hogy a „harmadik sípszó után tíz óra van”, „éjfél utáni óra”, a munkaidő kezdete és vége vagy a nagykorúság időpontja. Ez mind-mind arra szolgál, hogy a folyamatos időt valamilyen módon strukturáljuk, átláthatóvá tegyük, azzal az illúzióval, hogy egyben irányítjuk is. Roy (1959) munkahelyi játékról és az idő viszonyrendszeréről írott klasszikussá vált etnográfiai tanulmányában monoton munkát végző gyári dolgozók munkával való elégedettségét vizsgálta. Kutatása során bebizonyosodott Henri de Man (1929, idézi Roy, 1959) feltevése, mely szerint az ember még a legmonotonabb feladatban is megtalálja az örömet, a pozitív jeleget, hogy kielégítse vele született igényét a játékra. A végtelennek tűnő munkaórán az unalmasan ismétlődő feladatvégzés arra serkentette a munkásokat, hogy használják kreativitásukat és megtalálják azokat az apró cselekvési módokat, amelyek játszva elviselhetővé tették számukra az idő lassúságát. Roy kutatásában a munkarutint rendszeres rövid informális interakciókkal törték meg a gyári munkások, melyeket „időknek” neveztek és amelyek mindig valamilyen étel vagy ital fogyasztásáról szóltak: a megfigyelés szerint az idő így tulajdonképpen a játékká vált, azáltal, hogy időt adtak a játéknak. A „barack idő”, a „banán idő” vagy a „kóla idő” aktív alakítói lettek a munkamorálnak, tekintve, hogy elég rövidek voltak ahhoz, hogy ne hátráltassák a munkavégzést, de elég sűrűek ahhoz, hogy redukálni tudják az egyszerű repetitív feladatok monotonitását, ezáltal kulcsfontosságú szerepet töltve be a dolgozók munkával való elégedettségében.

A játék megbontja az időészlelést és a munka idejétől határozottan különválasztható időt (és teret) képez még akkor is, amikor a hétköznapi értelemben vett munka(idő) közben zajlik (Roy, 1959; Hunter et al., 2010). A gyári munkásokhoz hasonlóan, minden egyéb munkakörben megfigyelhető játékos mintázatok (Henri De Man, 1929). Hunter és munkatársai (2010) például magasfokú kreativitást igénylő IT-szakemberek munkájában három különbö-

ző változatát fedezték fel a munkaidő és a játékidő viszonyának, vagyis azonosították a munkába ágyazódó játék eltérő idő-specifikumait. Ennek alapján az első kategóriaként a munkában töltött időt jelölhetjük, melynek során a dolgozók játékon keresztül/játék közben végzik a munkájukat, például terveznek, ötletelnek. Egy másik kategória, amikor munkaidőn kívül végeznek munkatevékenységet szórakozásból, és végül a harmadik, amikor munka közben játszanak például számítógépes játékokkal, csocsóval vagy más módokon. Láthatjuk tehát, hogy éppen az idő az, amely képes elmosni a játék és a munkatevékenység közötti élesnek vélt határokat. Ebben az esetben a játék a magányos tudásintenzív munka kiegészítőjeként jelent meg, mint problémamegoldó társas viselkedés, vagyis a dolgozók nem pusztán a szórakozás örömeért játszanak, hanem azért is, hogy értelmet adjanak a munkában töltött idejüknek általa: a kollégákkal töltött játékos idő során a programozók szakmai identitáskonstrukciója is zajlott (Hunter et al., 2010).

A munkahelyi játék több funkciót is betölthet az idő tekintetében. Egyrészt strukturálhatja azt, mintegy felgyorsítva a haladását felülkerekedve a végtelennek tűnő unalmas órákon, mint a gyári munkások esetében. Másrészt értelmet is adhat a munkában töltött időnek akár a kimondott munkaórák meghosszabbításával, mint a programozók munkával összemosódó játékos szokásai esetében. A mai tudásalapú társadalomban a szervezetek többé nem összpontosíthatnak csupán arra, hogy képesek legyenek optimalizálni a munkavállalók idejét, hanem biztosítaniuk kell, hogy az egyének teljes mértékben elkötelezettek és kreatívak legyenek, és ezáltal végső soron versenyelőnyre tegyenek szert. Az alkalmazottak elkötelezettsége, amely a teljes fizikai, kognitív és érzelmi elkötelezettséget jelenti, a szervezeti teljesítmény alapvető dimenziójává vált. Az unalom kezelése és annak biztosítása, hogy a munkavállalók ne pazarolják az idejüket és a tehetségüket, hanem ehelyett a lehető legkreatívabbak és leghatékonyabbak legyenek, a kortárs szervezetek egyik fő dilemmája lett. Sok szervezet ezért instrumentális megközelítést alkalmaz az unalom elkerülésére, vagy azzal, hogy nyomást gyakorolnak a dolgozókra, hogy figyelmüket újra a munkára összpontosítsák, vagy pedig azzal, hogy a játékot kapitalizálják (Culié, Meyer & Philippe, 2022). A játék mesterséges implementálása azonban bizonyos esetekben magasfokú ellenállást is kiválthat és kontraproduktív is lehet (Fleming, 2005).

## Játék, időtlenség és áramlat

Kortárs megközelítések szerint, a játék nem pusztán cselekvések sorozata, sokkal inkább egyfajta orientáció, egy mód, amely viselkedésünket jellemzi adott cselekvéshez kapcsolódóan (Mainemelis & Dionysiou, 2015). A játék tehát egy tág fogalom, amely sokféle, egymástól teljesen különböző történetet is magában foglal, mint például az áramlatélmény vagy másnéven a flow. A Csíkszentmihályi Mihály nevéhez köthető flow a tökéletes élmény alapja, „olyan jelenség, amikor annyira feloldódunk egy tevékenységben, hogy minden más eltöri mellette, az

élmény maga lesz olyan élvezetes, hogy a tevékenységet bármi áron folytatni akarjuk, pusztán magáért” (Csíkszentmihályi, 2010, p. 22). Nem csoda, ha az elmélet a szervezetkutatók körében is óriási figyelmet kap a mai napig, hiszen a munka közben átélt flow magasfokú belső motivációval, munkába való bevonódással és a munka élvezetével jár együtt, hatással van ezáltal a munkavállalók jóllétére, kreativitására, elkötelezettségére és teljesítményére is (Bakker, 2010 idézi Takács, 2021).

Tanulmányunk szempontjából kiemelkedően érdekes a flow és az idő viszonya, tekintve, hogy az áramlatélmény a játékokban való elmerülés velejárójának tekinthető, ebből eredően a flow az ember egyfajta szűkebben meghatározott játék állapotaként is értelmezhető (Mainemelis & Dionysiou, 2015). Az áramlatélményben minden esetben megváltozik az időérzékelésünk. A fő rendező ritmussá maga a tevékenység válik és a társadalom által konstruált és alapul vett időbeosztás, mint például az óra járása lényegtelennek lesz. A tevékenység egyszerre zajlik a megszokottnál sokkal gyorsabban utólag visszatekintve és mégis sokkal lassabban a tevékenységet belülről érzékelve, mint kívülről szemlélve (Csíkszentmihályi, 2010).

Mindemellett, vállalati stratégia és operatív tervezés szempontjából kiemelkedő jelentősége van a vállalatok időütemének, amely lehet gyorsuló, lassuló, illetve változatlan, a versenykörnyezetéhez viszonyítva. Az időütem egyéni szintről indulva is változtatható, a mindenkori vezetés által alakítható lehet, a releváns események száma és jelentősége által (Hoványi, 2007). Ebből a perspektívából nézve egy fontosabb innováció melyet visszavezethetünk a kreatív folyamatokig, azon belül is a játékkal átitatott gyakorlatokig és a potenciális flow-állapotig jelentősen megváltoztathatja a vállalat időütemét, amely kritikus lehet versenyképessége szempontjából.

A flow során megélt kettős észlelési trükk leírására fogalmazta meg Mainemelis az időtlenség (timelessness) koncepcióját, amely az összetettebb szintű flow-állapotokra jellemző inkább, mint a hétköznapi flow-megélésekre (Mainemelis & Dionysiou, 2015). Az időtlenség egy olyan intenzív tudatállapot, amely során a feladatba való teljes bevonódás az öntudat és az időérzés megszűnését eredményezi. Négy dimenzióban manifesztálódik: úgy, (1) mint az idő torzulása, (2) teljes elmerülés a feladatban, (3) a kiválóság érzete és a (4) transzcendenciaérzet. Mainemelis konceptualizációjában az időtlenség egyet jelent a kreatív munkafolyamatok iránti magas minőségű elkötelezettséggel, amely a személyes kreativitást is fejleszti (Mainemelis, 2001, 2002).

A komplex flow és az időtlenség állapotát a szervezetek hivatalos idejének viszonyában is érdemes kutatni. Vajon a feszített tempóban vagy a lassabban, tágabb időkeretben dolgozók kerülnek könnyebben ezekbe az állapotokba? Mik lehetnek az időtlenség időfeltételei egy szervezetben? Korábbi kutatások úgy találták, hogy a hosszú távú tervezés lehetősége jótékony hatással bír a feladatban való elmerülésre, ezáltal a kreatív folyamatokra is, míg a rövid határidők gátolják azt (Zampetakis, Bouranta, & Moustakis, 2010). Az időfeltételeken túl a munka kötelezettségként való megélése kizárhatja az időtlenség megélését,

ezzel szemben, akik játékként, szórakozásként, belsőleg jutalmazóként asszociálnak munkájukra, több flowt és ezáltal időtorzulást élnek meg és úgy érzik, munkaidejük során tulajdonképpen szenvedélyüknek hódolnak (Sturges, 2013).

### Összefoglalás: a játék, az idő és a munka hármasszövevénye

*Az életművészet mestere nem tesz éles különbséget munkája és játéka; munkája és szabadideje; az elméje és a teste; tanulás és kikapcsolódás között. Aligha tudja, hogy melyik melyik. Egyszerűen a kiválóságról alkotott vízióját követi, bármit is csinál, és meghagyja másoknak, hogy eldöntsék, dolgozik-e vagy játszik. Sajat magának mindig úgy tűnik, hogy mindkettőt csinálja.*

– L.P. Jacks

Tanulmányunkban az idő és a játék kapcsolatának többféle értelmezését mutattuk be szervezeti kontextusban, melynek összefoglalását adja a 2. táblázat. Felhasználtuk a munka és a játék szembeállításáról szóló kortárs hiedelemrendszert és bemutattuk, hogy amennyiben külön kezeljük a munka és a játék minőségét, az milyen időbeli összeférhetlenségekhez, vagy kreatív összekapcsolásokhoz vezethet. A rítuselméletek felől közelítve jutottunk el az ünnepi idő és a vállalati ceremóniák játékos dimenziójához, amely amellet, hogy az egyének vagy a közösség fordulópontjain való átlendülést segítheti, a szervezeti politika manipulációs eszköze is lehet a vállalati célok elérése érdekében. Kronosz és Kairosz mitológiai példáján keresztül mutattuk be, az időnek való kitettségünket, amely egy szervezet életében a megfelelő időzítés képességeként jelenik meg. Heidegger és

McTaggart filozófiája nyomán a játékot, mint médiumot értelmeztük, amely a vezetői gyakorlat és maga a munka humanisztikusabb, autentikusabb minőségét erősíti és segít az értelemadásban. Szervezeti etnográfiai kutatások segítségével rávilágítottunk arra, hogy a játék még akkor is megtalálja saját idejét a munka során, amikor nem kötelezően beépített (menedzseri) eszköz akár monoton, akár kreatív munkáról beszélünk. Végül pedig a flow koncepciója segítségével kerestünk olyan kérdéseket, amelyek az idő perspektívájából közelítik meg az áramlatélményt a szervezeti tagok munkája során.

Úgy találtuk, hogy a munkafolyamatokban egyre mélyülő szintjei fedezhetők fel a játék (időbeli) beengedésének, amelynek alapját minden esetben a játék és a munka minőségéről és egymáshoz viszonyulásáról alkotott domináns hiedelem adja (2. táblázat).

Ennek a csoportosításnak az első szintjén a munka a kívánt és megengedett munkahelyi viselkedés, amely minőségében alapvetően különbözik (ellentétes) a munkától, ezáltal a munkaidő és a játékidő egymástól precízen elkülöníthető és elkülönítendő és a játékidő a munkaidőn kívül kell, hogy essen, vagyis a játék jellemzően tiltott magatartásforma, azaz nem megfelelő viselkedés a szervezetben (Ackroyd & Thompson, 2022; Beynon, 1980 idézi Fleming & Spicer, 2004).

A második szinten a szervezet felismeri a játék jótékony hatásait, ám minőségét tekintve még mindig különválasztja a munkától és munkafolyamatokba ágyazottan nem ismeri el. Ennek eredményeképpen a játékidő kontrollált körülmények között épülhet be a szervezet idejébe például ünnepi ceremóniák vagy csapatépítő tréningek formájában.

A harmadik szinten a játék eszközként jelenik meg, amely a munkafolyamatokba építve támogatja a hatékony-

2. táblázat

A munkaidő és a játék kapcsolatának különféle értelmezési szintjei

Szintek	Megközelítés	Filozófia	Vezetői döntések	Hivatkozás
1.	Munka és a játék nem összeegyeztethető	Hatékonyágelvű munkaidő és munkahelyen kívüli szabadidő, fordista filozófia	Játék munkahelyi tiltása	Ackroyd & Thompson (2022); Beynon (1980 idézi Fleming & Spicer, 2004)
2.	Játék csak a munkafolyamatokon kívül	Játékot be kell szűkíteni térben és időben	Játék kizárólag ünnepi rendezvényeken, csapatépítő tréningeken	Islam & Holm (2017); Alvesson & Kärreman (2007)
3.	Játék bármely munkafolyamathoz kapcsolható	A játék eszköz, amely hatással van a hatékonyságra és a kreativitásra	Játék bevonása és támogatása minél több munkahelyi folyamatban	Costea, Crump & Holm (2005); Statler et al. (2009); Petelczic et al. (2018)
4.	A munkában mindig található egy játékos aspektus	A (monoton) megélhetésért végzett munka értelmét a játék segít megtalálni	Látványosan haszontalan időtöltések engedélyezése (pl.: banán-idő)	Roy (1949); Culié, Meyer & Philippe (2022)
5.	A játék a munkaidőnél magasabb szintű időhöz kapcsolható	A folytonosan külső (objektív) időn keresztül meghatározott a szervezeti élet, a kreativitáshoz „belső” (szubjektív) idő is kell	Játékosság (Összeolvadás a „világidővel”)	Bakken, Holt & Zundel (2013)
6.	A munkaidőben az idő játszódik velünk	A megfelelő időzítésre fogékonyság kell	Intuíció, vezetői játékosság	Lanz & Just (2021)

Forrás: saját szerkesztés



ságot, a dolgozói jóllétet és a kreativitást, és itt idejét tekintve különválasztható, de az ember által integrálható a két minőség. Vagyis a játékidő mesterségesen implementálható a munkaidőbe.

A negyedik szinten a játék organikus eleme a munkafolyamatoknak, szervesen kapcsolódik azok időbeliségéhez, mint a megélhetésért végzett munka során fellépő unalom ellentéte. Ebben az esetben a munka hatékonysága a munkások észlelt értelemteliségéhez kapcsolódik, amely a munkaidőben megélt unalom során elveszik és szükség-szerűen játékos tevékenységekben tér vissza újra, ösztönözve ezáltal az egyéneket a további munkavégzésre.

Az ötödik szinten a játék egyfajta médiumként jelenik meg, amely összekapcsolja a munkaidőt a világidővel, amely segít eljutni a teljesség érzetéhez (ahol azt észleljük, hogy munka is játék) és a négyes szinthez hasonlóan az értelemteliséghez. Ezen a szinten azonban nemcsak a munkaidő értelmes eltöltéséről van szó, hanem a Szelf (Én) szubjektív elscendens tapasztalatáról munkája során.

A hatodik és egyben utolsó szinten az idő egy rajtunk kívül eső fogalommmá válik, amely illúzió, vagyis „játékban van”. Ebben az elvont értelmezésben, a munkafolyamatok során az idő játékát éljük meg, melynek irányítása hatáskörünkön kívül esik. Ezen a szinten felértékelődik az intuitív és a játékoság jellemvonásának szerepe, amelyek együttese segíthet a megfelelő pillanat megragadásában a vezetői döntések során.

## Konklúzió

Összefoglaló munkánkban azt mutattuk be, hogyan hat az idő és a játék együttesen a szervezetek életére. Konklúzióként elmondhatjuk, hogy a játék és az idő egymástól nem elválasztható fogalmak, az egyik említése automatikusan következményeket von maga után a másik fogalom aspektusából is. Vagyis amennyiben a játékról beszélünk, az mindenképpen a munkaidő viszonylatában is megjelenik, illetve az idő említésével egy játékontológiai viszonyrendszer szereplőjévé válik a szervezet, amelyben az idő a „játékos” vagy a játékkal telített. A játékoság mint a szervezeti élet kikerülhetetlen aspektusa tehát meghatározza annak időbeliségét mind egyéni, mint szervezeti szinten és fordítva is, a szervezet időfelfogásának domináns logikája meghatározza az egyéni és a szervezeti játék és játékoság minőségét és az ahhoz való hozzáállást. Láthatjuk, hogy mindkét általunk vizsgált fogalom (összefüggéseik tekintetében) erős befolyásolója lehet különböző HR-folyamatoknak, kapcsolathálózatoknak, termelékenységnek, innovációnak, érdemes lehet tehát a jövőben alapul venni más fogalmak elemzéséhez, mélyebb megértéséhez is. Jelen tanulmány ehhez a gyakorlathoz kíván hozzájárulni és támpontokat adni.

## Felhasznált irodalom

Ackroyd, S., & Thompson, P. (1999). *Organizational Misbehaviour*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.  
 Adams, J., Khan, H. T. A., Raeside, R., & White, D. (2007). *Research Methods for Graduate Business and*

*Social Science Students*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Alvesson M., & Kärreman D. (2007). Unraveling HRM: Identity, Ceremony, and Control in a Management Consulting Firm. *Organization Science*, 18(4), 711-723. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0267>
- Bahtyin, M. (2002). *François Rabelais művészete, a középkor és a reneszánsz népi kultúrája*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Bakken, T., Holt, R., & Zundel, M. (2013). Time and play in management practice: An investigation through the philosophies of McTaggart and Heidegger. *Scandinavian Journal of Management*, 29(1), 13-22. <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2012.09.003>
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 400-414. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.11.007>
- Barna, B. & Fodor, S. (2018). Gamifikált közösségi megoldás használata a kedvezőbb munkahelyi légkör kialakítása érdekében. *Vezetéstudomány*, 49(3), 2-10. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.03.01>
- Celestine, N. A., & Yeo, G. (2021). Having some fun with it: A theoretical review and typology of activity-based play-at-work. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 252-268. <https://doi.org/10.1002/job.2444>
- Costea, B., Crump, N., & Holm, J. (2005). Dionysus at work? The ethos of play and the ethos of management. *Culture and Organisation*, 11(2), 139-151. <https://doi.org/10.1080/14759550500091069>
- Csikszentmihályi, M. (1981). Leisure and socialization. *Social Forces*, 60(2), 332-340. <https://doi.org/10.2307/2578438>
- Csikszentmihályi, M. (2010). *Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Culié, J.-D., Meyer, V., & Philippe, X. (2022). Listening to the call of boredom at work: A Heideggerian journey into Michel Houellebecq's novels. *New Media & Society*, 29(5), 4195-4217. <https://doi.org/10.1177/1461444818769236>
- Fleming, P. (2005). Workers' playtime? Boundaries and cynicism in a "culture of fun" program. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(3), 285-303. <https://doi.org/10.1177/0021886305277033>
- Fleming, P. & Spicer, A. (2004). You can checkout anytime, but you can never leave: spatial boundaries in a high commitment organization. *Human Relations*, 57(1), 75-94. <https://doi.org/10.1177/0018726704042715>
- Gilson, L. L., & Goldberg, C. B. (2015). Editors' comment: so, what is a conceptual paper? *Group & Organization Management*, 40(2), 127-130. <https://doi.org/10.1177/1059601115576425>
- Green, B.N., Johnson, C.D. & Adams, A. (2006). Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: secrets of the trade. *Journal of Chiropractic Medicine*, 5(3), 101-117. [https://doi.org/10.1016%2FS0899-3467\(07\)60142-6](https://doi.org/10.1016%2FS0899-3467(07)60142-6)

- Handelman, D. (1999). The playful seductions of neo-shamanic ritual. *History of Religions*, 39(1), 65-72. <https://doi.org/10.1086/463574>
- Heidegger, M. (2007). *Lét és idő*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Hernes, T., Simpson, B., & Soderlund, J. (2013). Managing and temporality. *Scandinavian Journal of Management*, 29(1), 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2012.11.008>
- Hidegh, A. L. (2015). *Kritikai emberi erőforrás menedzsment: A szervezeti életvilág szimbolikus szerkezetének újratermelése a vállalati karácsony kolonizációjának esetén keresztül* (Doktori értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest. <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/921/>
- Hidegh, A. L. (2017). Kritikai etnográfia a szervezeti kutatásokban egy konkrét kutatás példáján keresztül. *Vezetéstudomány*, 48(12), 14-23. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.12.02>
- Holt, R., & Johnsen, R. (2019). Time and Organization Studies. *Organization Studies*, 40(10), 1557-1572. <https://doi.org/10.1177/0170840619844292>
- Hoványi, G. (2007). Az idő aspektusai – Gondolatok az üzleti stratégia és tervezés fejlesztéséhez. *Vezetéstudomány*, 38(10), 2-23. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2007.10.01>
- Huizinga, J. (1944). *Homo Ludens: A study of the play element in culture*. London: Routledge.
- Hunter, C., Jemielniak, D. & Postuła, A. (2010). Temporal and spatial shifts within playful work. *Journal of Organizational Change Management*, 23(1), 87-102 <https://doi.org/10.1108/09534811011017225>
- Islam, G., Zyphur, M. J., & Boje, D. (2008). Carnival and Spectacle in Krewe de Vieux and the Mystic Krewe of Spermes: The Mingling of Organization and Celebration. *Organization Studies*, 29(12), 1565-1589. <https://doi.org/10.1177/0170840608098772>
- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: four approaches. *AMS Review*, 10(1), 18-26. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-1>
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2010). Learning to play, playing to learn: A case study of a ludic learning space. *Journal of Organizational Change Management*, 23(1), 26-50. <https://doi.org/10.1108/09534811011017199>
- Lantz, P. M. V., & Just, S. N. (2021). Getting the timing right: Kairos as the rhetorical framing of time. *Scandinavian Journal of Management*, 37(3), 101167. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2021.101167>
- Leach, E. (1996). *Szociálintropológia*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Mainemelis, C. (2001). When the muse takes it all: A model for the experience of timelessness in organizations. *Academy of Management Review*, 26(4), 548-565. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.5393891>
- Mainemelis, C. (2002). Time and timelessness: Creativity in (and out of) the temporal dimension. *Creativity Research Journal*, 14(2), 227-238. [http://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1402\\_9](http://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1402_9)
- Mainemelis, C., & Dionysiou, D. (2015). Play, flow, and timelessness. In C. Shalley, M. Hitt, & J. Zhou (Eds.), *The Oxford Handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship* (pp. 121-140). New York, NY: Oxford University Press.
- Petelczyc, C. A., Capezio, A., Wang, L., Restubog, S. L. D., & Aquino, K. (2018). Play at Work: An Integrative Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 44(1), 161-190. <https://doi.org/10.1177/0149206317731519>
- Ramus, T., Vaccaro, A., & Berrone, P. (2021). Time Matters! How hybrid organizations use time to respond to divergent stakeholder demands. *Organization Studies*, 42(10), 1529-1555. <https://doi.org/10.1177/0170840619900341>
- Rippin, Ann. (2011). Ritualized Christmas headgear or „Pass me the tinsel, mother: It's the office party tonight?”. *Organization*, 18(6), 823-832. <https://doi.org/10.1177/1350508411416399>
- Roy, D. (1959). „Banana time”: Job satisfaction and informal interaction. *Human Organization*, 18(4), 158-168. <https://doi.org/10.17730/humo.18.4.07j88hr1p4074605>
- Sahlins, M. (1972). *Stone Age Economics*. Chicago: Aldine.
- Statler, M., Roos, J., & Victor, B. (2009). Ain't Misbehavin': Taking play seriously in organizations. *Journal of Change Management*, 9(1), 87-107. <https://doi.org/10.1080/14697010902727252>
- Sturges, J. (2013). A matter of time: Young professionals' experience of long working hours. *Work, Employment and Society*, 27(2), 343-359. <https://doi.org/10.1177/0950017012460318>
- 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>
- Toraldo, M.-L., & Islam, G. (2019). Festival and Organization Studies. *Organization Studies*, 40(3), 309-322. <https://doi.org/10.1177/0170840617727785>
- Tóth, R. (2022). Játék és játékoság a szervezetben. *Vezetéstudomány*, 53(2) 15-26. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.02.02>
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonies. *Academy of Management Review*, 9(4), 653-669. <https://doi.org/10.2307/258488>
- van Manen, M. (2018). Serendipitous insights and Kairos playfulness. *Qualitative Inquiry*, 24(9), 672-680. <https://doi.org/10.1177/1077800418778714>
- Zampetakis, L. A., Bouranta, N., & Moustakis, V. S. (2010). On the relationship between individual creativity and time management. *Thinking Skills and Creativity*, 5(1), 23-32. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tsc.2009.12.001>