

# JÁTÉK ÉS JÁTÉKOSSÁG A SZERVEZETBEN

## PLAY AND PLAYFULNESS IN ORGANIZATIONS

Hagyományos logika szerint a játékot többnyire a szórakozással kapcsoljuk össze és nem keverjük a munkával. Ha mégis, akkor erőforrásként, a szervezeti célok szolgálatába állítható eszközként tekintünk rá. A játék azonban más perspektívából nyílt végű transzformációs folyamat, amely közel sem kontrollálható a végkifejlet és sokszor a kiindulási pont tekintetében sem. Éppen ezért fontos, hogy megismerjük, hogy a fogalomkörbe milyen rejtett, vagy kevésbé reflektált értelmezések tartoznak, hiszen ezek formálják a szervezetek mindennapjait. Jelen kutatás célja, a vállalati játék összetett jelenségének feltárása a nemzetközi szakirodalomban fellelhető releváns elméletek összegzése és újra-rendezése által. A tanulmány taglalja a fogalom definíciós kérdéseit, részletesen kifejti az egyes elméleti iskolákat, végül bemutatja a szervezeti kontextusú játék integrált modelljét.

**Kulcsszavak:** komoly játék, játszma, szervezeti játék, pszichodinamika

According to the dominant logic, the first thing that comes to mind about play is entertainment rather than work. In a workplace context, we generally consider playing as a resource or a tool that can be used to reach organizational goals; however, from a different perspective, play is an open-ended transformative process the outcome (and sometimes the starting point) of which cannot be defined. It is thus of utmost importance to study what other approaches and understandings exist about play that could extend the halo of a phenomenon that is constantly shaping organizational life. The current research explored the complex phenomenon of organizational play by synthesizing and re-organizing the scholarly literature about the topic. The present paper highlights definitional questions and introduces the emerged theoretical streams as well as the integral model of organizational play.

**Keywords:** play at work, organizational play, serious play, game, psychodynamics

### Finanszírozás/Funding:

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

### Szerző/Author:

Tóth Rita<sup>a</sup> (toth.rita@uni-corvinus.hu) PhD-hallgató

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

A cikk beérkezett: 2021. 07. 20-án, javítva: 2021. 11. 11-én és 2021. 11. 27-én, elfogadva: 2021. 12. 03-án.

The article was received: 20. 07. 2021, revised: 11. 11. 2021 and 27. 11. 2021, accepted: 03. 12. 2021.

Kutatóként, oktatóként, vezetőként, dolgozóként és magánemberként is egyre gyakrabban szembesülhetünk azzal, hogy a nyugati társadalmak gazdasági, társadalmi és kulturális életének egyre inkább központi szereplőjévé válik a játék (Sicart, 2018; Thibault & Heljakka, 2018), amelyet emberi tevékenységként bárki könnyedén felismer, tudományos meghatározása során mégis nehézségbe ütközünk. Az, hogy a játék a gyermek testi, érzelmi és szociális fejlődésének kulcsfontosságú tényezője egy általánosan elfogadott tény. A fejlődéslelektan azonban csak kamaszkorig követi a játszás formáit és átalakulását, holott a játék egyénenként eltérő intenzitással ugyan, de életünk végéig jellemez és meghatároz minket, valamint általunk környezetünket is. Ebből kifolyólag a vállalati élet kikerülhetetlen aspektusaként tekinthetünk rá. Egyes kutatók szerint a játék a legkevésbé megismert és megér-

tett szervezeti magatartási forma (Mainemelis & Ronson, 2006), és a mai napig méltatlanul alulkutatott terület.

A produktív felnőtt élet központi hajtóereje, a munka, a protestáns etika (Weber, 1958) szerint nem tűri meg a komolytalanságot és semmilyen más olyan cselekvést, amely funkcionalitását tekintve nem kapcsolódik egyértelműen a munkafolyamatokhoz. A munka és a játék szembenállása tehát olyan mély ideológiákban gyökerezik, melyek a mai napig éreztetik hatásukat még akkor is, amikor a modern, taylori gépies menedzsmenttradíció már sok tekintetben idejétmúlt (Statler, Roos & Victor, 2009). A szervezeti élet komolytalan, játékos viselkedési manifesztumait Ackroyd és Thomson (1999) „szervezeti rendbontásként” (organizational misbehaviour) jellemezte és ebbe a kategóriába sorolt minden olyan cselekvést, amelyet „nem kellene munka közben csinálni”. Ilyen diszfunkcionális

viselkedésként tekintettek például a dolgozók informális interakcióira, az ünnepekre, a beavatási rítusokra és az irodai mókázásokra, mert azok látszólag nem támogatják a hatékony és produktív szervezeti működést.

A köztudatban tehát olyan hiedelmek élnek a játékról, mint hogy a játék korhoz kötött (a gyerekek játszanak), a játék és a munka egymás ellentétei, a játék felnőttkorban haszontalan időtöltés, vagy a játék nem produktív (ellenben a munkával). A játékot többnyire a szórakozással kapcsoljuk össze és külön kezeljük a munkától, holott egyre növekszik azon esettanulmányok száma, melyek bizonyítják, hogy az üzleti élet legsikeresebb szereplői (és szervezetei) azok, akik játszanak. A teljesség igénye nélkül említhetjük például a Google játékos szervezeti kultúráját, amely töretlen népszerűségnek örvend az elmúlt évtizedben, vagy hasonlóan példaként vehetjük a LEGO sikereit is, aki amellett, hogy játékot gyárt, termékeit a LEGO serious play<sup>©</sup> játékalapú üzleti tréningeken is nemzetközileg sikeresen kamatoztatja. Olyan vállalatok köteleződték el a LEGO serious play<sup>©</sup> játék mellett eredményességük fejlesztése érdekében, mint az IKEA vagy a Samsung. A munkafolyamatok számos aspektusát (pl.: flow, kreativitás) és a szervezeti élet több összetevőjét (pl.: stratégiaalkotás, kultúra, kommunikáció) azonosították már játékként a szervezetkutatók (Statler et al., 2009), amely pozitív hatással lehet a tanulásra, önmegvalósításra és a teljesítményre, egyértelműen cáfolva ezáltal a játék haszontalanságáról, feleslegességéről és munkával szembenálló minőségéről szóló mítoszokat.

A szervezetkutatás történetében bekövetkezett ún. „kulturális fordulat” következtében (Barley & Kunda, 1992, p. 381) a szervezeteket ma már, mint komplex szociokulturális jelenségeket vizsgáljuk, melyben a játékos magatartás a szervezeti élet társas aktusainak egy formájaként értelmezhető. A szervezeti kultúra elméletének és gyakorlati aspektusainak feltárása során született elméletek kiemelt hangsúlyt helyeznek a munkavállalói jóllét és boldogság fontosságára (Costea et al., 2005). Deal és Kennedy (1982) elméletében például a játékos magatartás fontos kohéziós erőként jelenik meg az erős kultúra kialakításában, amely a szervezetek sikerességének egyik záloga. Ezen elméletek hatására a játékos viselkedést, viccelődést, humort, mókázást „rendbontásból” a munkavállalói jóllét előidézésének eszközeként keretezték át a szervezetkutatók, megalapozva ezzel az ezredforduló után létrejött „dionüszoszi fordulatot” a nyugati menedzsmentgyakorlatban (Costea et al., 2005). Ennek értelmében a játék a magasabb produktivitás és hatékonyság érdekében nélkülözhetetlen menedzsmenteszközzé vált (Costea et al., 2005). A „dionüszoszi” fordulat a 2010-es évektől az ún. gamifikációs törekvésekben vált igazán intenzívvé, melynek során a játék elemeit és mechanizmusait különböző, már meglévő folyamatok optimalizálására alkalmazzák eredendően digitális formában (Deterding, 2011). A gamifikáció – magyar elnevezésében a játékosítás – az elmúlt évtizedben erős kritikai visszhangot is nyert, melynek hatására a pusztán viselkedésoptimalizáló funkcionális alkalmazás helyett

a jelenség humanisztikus továbbfejlődése figyelhető meg aktuálisan (Deterding, 2018).

Tanulmányom célja a nemzetközi szakirodalomban fellelhető releváns elméletek összegzése és újrendezése oly módon, hogy elkerüljem a vállalati játék összetett jelenségének leegyszerűsítését. A játék eszközként, erőforrásként való felfogása a menedzsmenttudományok szakirodalmában domináns logika, mindazonáltal léteznek más elméleti perspektívák, melyek tudományos körökben egyre előkelőbb helyet kapnak. Ilyen például az ontológiai (Gadamer, 2003; Salovaara & Statler, 2018), vagy a gyakorlatra alapozott (practice-based) megközelítés (Spraggon & Bodolica, 2018). Kiemelkedett egy új koncepció, a szervezeti játék (organizational play) fogalma, amelyet a kutatók implicit elméleteikre alapozva, konszenzus nélkül használnak. A továbbiakban egy fejezetet szentelek a szervezeti kontextusú játék definíciós kérdéseinek, ezután részletesen kifejtem az egyes, fentebb említett irányzatokat. Végül bemutatom a szervezeti kontextusú játék integrált modelljét, amely jelen kutatás eredményeképpen jött létre.

## A módszertan bemutatása

Jellegét tekintve áttekintő-feltáró szakirodalomkutatást végeztem (Adams et al., 2007), mivel a hazai és a nemzetközi irodalomban sem született még annyi tanulmány, hogy áttekintésük szisztematikus feldolgozást tett volna lehetővé. A keresés során kulcsszavas keresést alkalmaztam és a talált cikkek referencijegyzékében válogattam tovább, ezáltal hálóba mintavételi technikát alkalmaztam. A kulcsszavas keresést az EBSCO és a SCOPUS adatbázisokban végeztem és olyan folyóiratcikkekre szűrtem, amelyeknek kulcsszavai között, absztraktjában vagy címében szerepel a „play” vagy „game”, vagy „fun” és „organization” (vagy „organisation”) kifejezés. A keresést tudományos folyóiratcikkekre szűkítettem. A referencijegyzékekből lényegesen több cikket találtam meg, mint a kulcsszavas keresés során, mivel mind a „play”, mind a „game” szó sokféle jelentésárnyalatban jelenik meg. Megjelenés dátumát tekintve nem szabtam feltételeket, a megtalált cikkeket aszerint szelektáltam, hogy kontextusát tekintve munkahelyi játéktevékenységről szóljon, de megtartottam olyan tanulmányokat is, amelyek a felnőttkori játékosággal (adult playfulness) foglalkoznak. A találatok között kiemelt jelentőségűnek értékeltem Statler és munkatársainak (2009) tanulmányát, ezért az ő munkásságát külön is áttekintettem, valamint elolvastam azokat a nem munkahelyi kontextusú, ellenben a számomra releváns cikkekben rendszeresen hivatkozott munkákat, melyek az általános játék alapirodalmának számítanak. Az elolvasás után kiválasztottam az összegző és szintetizáló vagy speciális részterületet lefedő munkákat, így végül 15 tudományos cikket kaptam, melyeket az 1. táblázat foglal össze. A tanulmányokat az alábbi kutatási kérdések mentén dolgoztam fel: *Mit ért a tudomány a „szervezeti játék” (organizational play) koncepciója alatt?* és *Milyen aspektusai lehetnek a játéknak munkahelyi környezetben?*

A metaszintézis során feldolgozott kulcstanulmányok

| Forrás                       | Kutatásmódszertan   | Tudományterület                  | Minta és ország                                     | Főbb eredmények  |
|------------------------------|---|----------------------------------|---|--|
| Petelczyc et al. (2018)      | irodalomkutatás, szakirodalmi összefoglaló a munkahelyi játékról (play at work) | üzlet és menedzsment             | -   | Általános meghatározó játékeffektívumok összehasonlítása, a játék munkahelyi kimeneteleinek összegyűjtése, további kutatási irányok kijelölése |
| VanFleet & Feeney (2015)     | irodalomkutatás a felnőttkori játékmagatartásról                                | pszichológia, viselkedéstudomány | -   | Átfogó definíció a játékról  |
| Costea et al. (2005)         | konceptuális tanulmány  | üzlet és menedzsment             | USA   | A játék munkához való kortárs viszonyának meghatározása és történelmi alátámasztása  |
| Soerensen & Spoelstra (2012) | esettanulmány, etnográfia   | szervezeti magatartás            | design és kommunikációs vállalat, Dánia             | A játék szervezeti funkcionalitásán túlmutató szerepeinek azonosítása  |
| Tökkari (2015)               | metaszintézis   | szervezeti magatartás            | 12 kvalitatív tudományos cikk a szervezeti játékról | A szervezeti játék 3 fő megjelenési formájának azonosítása a tudományos diskurzusban   |
| Pors & Andersen (2014)       | dokumentumelemzés   | szervezeti magatartás            | egy dániai magániskola                              | A játék és a döntés viszonyrendszerének feltárása  |
| Statler et al. (2009)        | irodalomkutatás   | menedzsment                      | határtudományok irodalmának elemzése                | A filozófia, a pszichológia, a szociológia és az antropológiai játékelfogásának átültetése a szervezetek világába                              |
| Mayer et al. (2016)          | irodalomkutatás és keretelemzés   | szociológia                      | serious games szakirodalma                          | A komoly játékok társadalmi keretezésének feltárása  |
| Statler et al. (2011)        | konceptuális tanulmány  | viselkedéstudomány               | -   | A szervezeteken belül zajló komoly játék paradox gyakorlatként való bevezetése és egyben a serious play fogalmának bevezetése                  |
| Salovaara & Statler (2018)   | konceptuális tanulmány  | filozófia és menedzsment         | -   | A hermeneutika és a gadameri játékfilozófia átültetése a kortárs játékosításelméletekbe  |
| Spraggon & Bodolica (2018)   | konceptuális tanulmány  | szervezeti magatartás            | -   | A szervezeti játék informális formájának gyakorlati (practice-based) keretbe ültetése  |
| Celestine & Yeo (2021)       | szisztematikus irodalomkutatás  | szervezeti magatartás            | -   | A szervezeti játékcselekvések tipologizálása   |
| Carr (2001)                  | konceptuális tanulmány  | viselkedéstudomány               | -   | A játék pszichodinamikai megközelítési alapjainak lerakása   |
| Deterding (2018)             | konceptuális tanulmány  | menedzsment                      | -   | A játékosítás kortárs irányainak azonosítása   |
| Barnett (2007)               | kvantitatív elemzés   | pszichológia                     | 649 egyetemista, USA                                | A felnőttkori játékoság definíciójának megalkotása   |

Forrás: saját szerkesztés

A feltárt szakirodalmi tanulmányokat a metaszintézis módszertanával dolgoztam fel. A metaszintézis egy interpretatív és induktív módszer a kvalitatív kutatások elemzésére (Major & Savin-Binden, 2011). Jellegét tekintve beszélhetünk analitikus, szintetizáló, interpretáló és konstruktivista metaszintézisről (Major & Savin-Binden, 2011). Jelen tanulmány az interpretáló kategóriába tartozik, mivel célja, hogy a pusztán összesítés (szintézis) helyett újraértelmezze és új gondolati struktúrába helyezze a vizsgált fogalomkört. Az analízist Noblit és Hare (1988) klasszikus iránymutatásával végzem el az alábbi hét lépésben: (1) a centrális fen-

omén kiválasztása, (2) az alkalmas tanulmányok kiválasztása, (3) tanulmányok elolvasása, (4) a tanulmányok közötti összefüggések, kapcsolatok megállapítása, (5) kulcsmetaforák, témák és koncepciók azonosítása és összehasonlítása, (6) a korábbi lépés elemeinek szintetizálása, (7) a szintetizáció megírása. A metaszintézis eredményeként azonosítottam négy elméleti iskolát és megalkottam a szervezeti játék integrált modelljét. A négy elméleti iskolát, a funkcionalista, instrumentalista irányzatot, az ontológiai iskolát, a praxeológiai iskolát és a pszichodinamikai megközelítést a későbbi fejezetekben részletesen bemutatom.

## Definíciós kérdések

### A játékdefiníciós játék

A játékról általános alkotott elméletek különböznek aszerint, hogy milyen tudományterület lenszején keresztül vizsgáljuk a témát. Mindegyik diszciplína (pszichológia, szociológia, pedagógia, menedzsment, antropológia, filozófia) elméleti megközelítése más és más kérdés-csoportra érvényes (Millar, 1973) és a különböző iskolák is speciális fókuszban vizsgálják a játékot, mint például a test, a nyelv, a magatartás, az egyén, a csoport vagy a tapasztalás (Sutton-Smith, 1997). Mindemellett, a játék fogalmának hallatán sok esetben a gyermekek játékára asszociálunk és nem a felnőtt élet alkotóelemére. A játék gyakorlatilag a valláshoz vagy a művészetekhez hasonlóan bármilyen aspektusból interpretálható, kategóriájába egymástól rendkívül különböző történések tartoznak (Sutton-Smith, 1997), így lehetséges, hogy a játék kategóriájába kerülhet egy szervezetben például a csapatépítő tréning, a kollégák ugratása vagy akár a viccelődés is. A jelenség meghatározása tehát általánosságban véve is nehéz. Az akadémikusok, főként Huizinga (1944), a Homo Ludens-ről, vagyis a Játékos Emberről alkotott meghatározó rendszeréhez nyúlnak vissza. Ebben a játék szabad, érdek nélküli, meghatározott idő- és térbeli határok között játszódik le, értelme és tartalma önmagában van, különbözik a valóságtól, vagyis „nem komoly”, ugyanakkor mégis komolyan betartott szabályrendszer mentén zajlik (Huizinga, 1944). Caillois (1961) a szerencse faktorával egészíti ki Huizingát és elkülöníti a paida (play), a szabad játék és a ludus (game), vagyis az irányított játékok világát. Kiemelendő, hogy egyik meghatározó klasszikus elmélet sem címkézi eredendően pozitívnak a játékot.

Összehasonlító elemzésükben Petelczyc és munkatársai (2018) rámutattak a korábbi elméletek szervezeti környezetbe helyezésének korlátaira – például, hogy a munkahelyi kontextusban a tagok játékon kívüli, más, munkához kapcsolódó céllal is elköteleződnek játékos cselekvésben – és Van Fleet és Feeney (2015) átfogó felnőttkori játékoság kutatásán alapuló játék (play in adulthood) definícióját jelölték ki a további vizsgálatok alapjául. Eszerint *a játék felnőttkorban három alapjellemező mentén meghatározható olyan cselekvés vagy magatartási forma, amely mindig szórakozási vagy örömszerzési céllal történik (1) lelkes, itt-és-most hozzáállással (2) és magas fokú interaktivitás jellemzi a játékot a játékos vagy a játékos és maga a játék között (3)*. Ahhoz, hogy egy tevékenységet játéknak tituláljunk, a definíció értelmében mindhárom jellemzőnek teljesülnie kell. Petelczyc és munkatársai érvelésében (2018) a játék eszerint a szűrő szerint könnyedén megkülönböztethető például más kreatív folyamatoktól, amelyeket jellemezhet magas fokú interaktivitás és flow élmény, viszont elsődleges céljuk nem az örömszerzés.

A definíciók hátránya lehet, hogy meghúzzuk egy jelenség határait, ezáltal akarva-akaratlanul kizárhatunk fontos kapcsolódó aspektusokat (Kuhn, 1963). Ezért a lehető legtágabban igyekeztem összefogni a szervezetek játékos aspektusait, hogy rávilágítsak arra, mi minden

kapcsolódhat közvetve-közvetlenül a témához, hányféle jelenség teljesebb megértéséhez tehet hozzá játékos vetületének számbavétele. A játék egyéni észlelés kérdése is lehet, mely nem eldönthető külsős perspektíva vagy definíció alapján. Vagyis, ami egyikünknek játék, az másnak közel sem biztos, hogy az. A metakommunikáció arra ad lehetőséget, hogy egy folytonosan feltett kérdéssel értékeljük a helyzetet: Ez most játék? Amennyiben a metakommunikációs egyensúly kibillen, a játék sem játék már. Ez különösen megnehezíti a játék megfoghatóságát, meghatározását, hiszen ebben az értelemben bármi lehet játék, és ugyanaz, másik szemszögből már lehet, hogy egyáltalán nem az.

Az akadémikusok minél pontosabb megfogalmazásra való törekvése, egy olyan jelenséget indított el, amelyet Stenros (2017) a játékdefiníciós játéknak nevez. Ennek során a kutatók egyfajta wittgensteini nyelvjátékban köteleződnék el a definícióalkotást illetően, amely a téma későbbi, mélyebb megértésének megalapozásaként, vagy akár pusztán intellektuális szórakozásként is felfogható, hasznosságát tekintve megosztó jelenség. Az angol nyelvben a „play” és a „game” szó is játékot jelent, Stenros tanulmánya az angol „game” fogalom meghatározásának folyamatát kutatja, elgondolása azonban relevánsan adaptálható a „play at work” témájára is.

### A játék mögöttes retorikái

Habár konszenzuson alapuló tudományos játékdefiníció nem létezik, általánosan elfogadott, hogy a játékos viselkedés sokféle formát ölt, belsőleg erősen motivált metakommunikatív cselekvésforma (Bateson, 2010), amely lehet a szocializáció vagy a tanulás eszköze, a megismerés módja, vagy akár az ember érzelmi túlélésének feltétele (Sutton-Smith, 2008). Costea és munkatársainak (2005) megfogalmazásában a játék alkalmat ad egyéni és társas szenvedély, bujaság, düh, izgalom, ellenállás, lázadás és őszinteség kinyilvánítására, ezáltal folytonosan mediálja a társas viselkedés határait és összeköti az egyes értékrendszereket (Costea et al., 2005, p. 140).

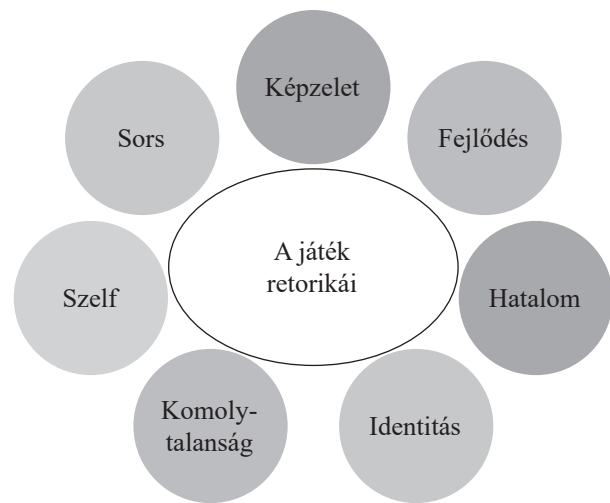
Sutton-Smith (1997) elgondolásában egymással gyakran átfedést mutató értelmezési keretekben, a játék 'retorikáiban' forr össze, hogy mit tekintünk játéknak, milyen attitűddel fordulunk felé és milyen jelentést vagy funkciót társítunk neki (1. ábra). Az általa megfogalmazott retorikák összhangban állnak a játék interdiszciplináris minőségével, nem lehet őket tisztán különválasztani, átfedéseket mutathatnak egymással. Sutton-Smith logikája a szervezeti kontextusban értelmezett játék vizsgálatához is használható elméleti keretet nyújt, segítségével tágabb értékrendszerek szerint helyezhetjük kontextusba az egyes eseteket, és megelőzhetjük a definíciók alkalmazásából fakadó leegyszerűsítéseket.

Ilyen retorikaként szolgál:

- a Hatalom (Power), amely mélyen húzódo, a háborúval egyidős hiedelemrendszereket feltételez, főleg a sport és a versenyek tekintetében alkalmazzuk; eszerint a játék a konfliktus megtestesítője, általa megerősítést nyerhetnek hierarchiai státuszok, kiáltóságok,

1. ábra

A játék mögöttes retorikái



Forrás: saját szerkesztés Sutton-Smith (1997) alapján

- az Identitás (Identity) retorikáját egy közösség ünnepei, ceremóniái, rítusai kapcsán használjuk, amelyek során a közösség megerősíti, fenntartja vagy továbbfejleszti kulturális identitását, hierarchiai rendszerét,
- a Sors (Fate) a játék legősibb retorikája, azt feltételezi, hogy életünket nem mi magunk irányítjuk, hanem valamiféle magasabb szintű erő, ezáltal fontos hangsúlyt fektet a szerencsére és a kockázatra,
- a Fejlődés (Progress) retorikáját főként a gyerekek tanulására, szocializációjára alkalmazzuk; ebben az értelemben a játék fejlesztő szerepe válik az elsődlegesen kiemelt aspektusává és nem az öröm, amit nyújt,
- a Szelf (Self) retorikáját magányos játékokra alkalmazzuk; ezek olyan játékok, amelyekben a játékos vágyott állapota (móka, kikapcsolódás, menekülés) áll a figyelem középpontjában,
- a Képzlet (Imaginary) retorikája a játékos improvizációról szól, a kreativitás és az innováció motorja,
- a Komolytalanság (Frivolous) retorikája nem pusztán a komolyság (munka) ellentéte, hanem azokra a történelemből ismert vásári, karneváli jelenségekre is utal, melyek korábbi korokban a nép, rendszer elleni játékos lázadásának, ellenállásának megtestesítői, szelepei voltak (Sutton-Smith, 1997) (1. ábra).

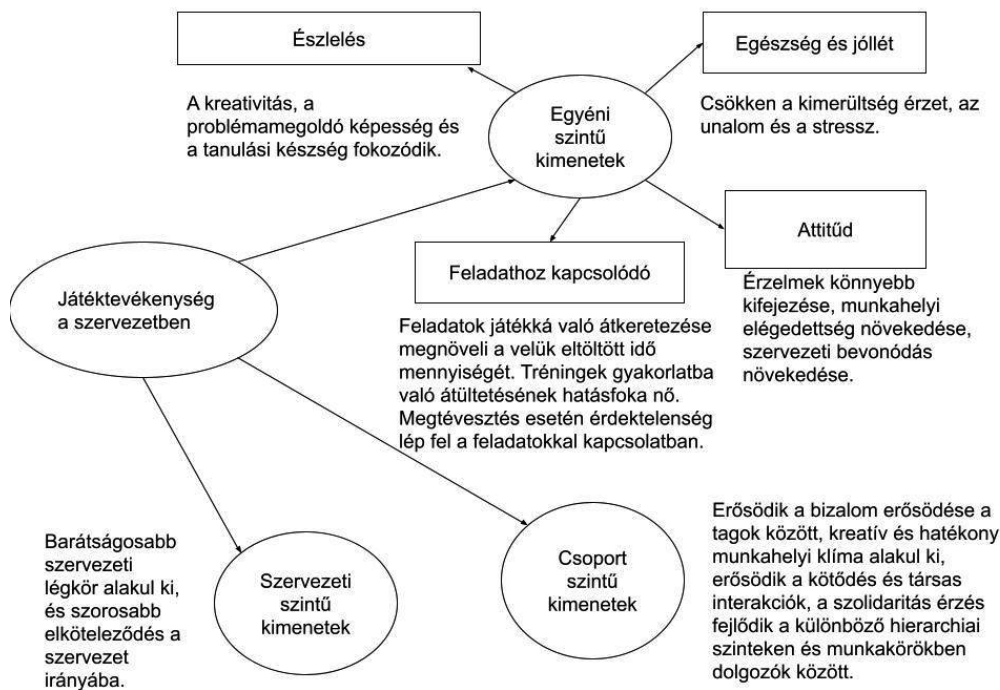
**Játék pro és kontra**

Tökkari (2015) – a munkahelyi játék egyik kvalitatív kutatója – empirikus adatokra támaszkodó feltételezése alapján a munkahelyi kontextusú játék tanulmányozásának legitimitását kezdetben a játék szervezeti szempont-

ból vélt hasznossága adta. Ennek értelmében a témával foglalkozó empirikus tanulmányok között kiemelkedő a játék munkával kapcsolatos előnyeivel és hátrányaival foglalkozó vizsgálatok száma. Kezdetben a játék mint mókázás, bolondozás, viccelődés (fun) került a kutatások középpontjába és később az ilyesfajta tevékenység egyre tudatosabb menedzselése következtében már konkrét játékos viselkedésmintázatokat vizsgáltak (Tökkari, 2015). Petelcyc és munkatársai (2018) összegyűjtötték azokat a szakirodalomban fellelhető előnyöket és hátrányokat,

2. ábra

A játéktevékenység lehetséges kimenetei a szervezet különböző analitikai szintjein



Forrás: saját szerkesztés Petelcyc et al. (2018) alapján

amelyek valamely egyéni, feladathoz kapcsolódó vagy szervezeti szintű faktorból eredeztethető játéktevékenység következményei (2. ábra).

Lényegesen több a pozitív kimenetelt bemutató tanulmány, a játék „sötét oldala” még részben feltáratlan terület (Petelczyc et al., 2018; Tökkari, 2015). Ebben a tekintetben külön említést érdemel Soerenen és Spoelstra (2012) kutatása, akik a játékot szervezeti szintű sajátosságként értelmezték, vagyis nem a munka oldaláról tekintették a játékra, hanem a játék perspektívájából közelítették annak munkához kapcsolódó viszonyrendszerét. Egy szervezet futbalcsapatáról szóló hírtudósításait elemezték éveken keresztül. A riportokat két munkatárs önkéntesen kezdte el, hogy humort vigyenek a hétköznapi információáramlásba, illetve mert maga a focicsapat központi szerepet töltött be a cég kultúrájában. A futbalcsapat a tudósítások során sok esetben jelentette szimbolikusan magát a vállalatot, ezáltal egy árnyékszervezet jött létre, mely lehetőséget adott arra, hogy a riporterek a szervezeti valóságot megduplázva reagáljanak ironikusan a vállalat aktuális történéseire, mint például egy új vezető munkába állása, vagy kulcsmunkatársak kilépése a cégtől. Tehát a kutatók ezt a tudósítást tekintették játéknak és a munkát kiegészítő szervezeti funkcionalitásán túlmutató szerepeit keresték, melynek végül három színteret fedezték fel. Azonosították a játékot mint a munka (komoly) folytatólágosságát biztosító tevékenységet (continuation), mint kritikai beavatkozást a szervezet működésébe (intervention) és mint a “váratlan és kiszámíthatatlan munkabitorlót” (usurpation). A munka folytatólágosságaként megjelenő játék a szervezeti célok elérését támogatja, a második relációban azonban elég autonóm ahhoz, hogy spontán krízist okozzon a szervezetben és megingassa a működési rutint. A harmadik relációban pedig a játék olyan központi feladatok felett veszi át az uralmat, amelyekkel a szervezet a munka során nem képes megbirkózni, mint például ez esetben a munkatár-

sak kilépése kapcsán érzett veszteség és gyász feldolgozása (Sorensen & Spoelstra, 2012). A kutatás arra hívja fel a figyelmet, hogy a játék (mint szervezeti sajátosság) esetenként a szervezeti működést a vezetői szándékokkal ellentétesen is alakíthatja, képes arra, hogy megteremtson egy saját “világot” azáltal, hogy megduplázza az aktuális valóságot (Andersen, 2009; Pors & Andersen, 2014). Egy szervezeten belül ilyen esetben egy úgynevezett “árnyékszervezet” jön létre, amelyre annak saját szabályai érvényesek és amely a menedzselhetőség és a kontroll határain kívül esik.

## A szervezeti kontextusú játék elméleti iskolái

A szervezeti játékról szóló tanulmányok számának növekedése az elmélet diverzifikációját eredményezte. A tudományos cikkek metasztízise során négy irány rajzolódott ki a feltárt szakirodalomban, kiderült továbbá, hogy az „organizational play” koncepciója egy ernyőfogalom, bármilyen játékra utalhat, amely szervezeti környezetben történik. Az egyes elméleti iskolák – bár hasonló jelenségek szűkebb vagy tágabb halmazát tekintik játéknak – eltérnek metafizikai alapfeltételezéseikben és játéértelmezésükben is (2. táblázat). További jelentős különbség az irányzat mögött húzódo játékrétorikákban jelenik meg, amely azt határozza meg, hogy az elméleti iskola milyen szerepet társít a játékhoz a munka viszonylatában. Az instrumentális megközelítés fókuszában ezáltal a versenyelőny elérése, az innováció, a kreativitás facilitálása és a hatékonyság növelése áll. Ontológiai perspektívából a kockázatvállalás, az adaptáció és a fejlődés a játékhoz társított kulcsfogalmak. A praxeológiai iskola játékként kezeli a szervezet kulturális identitásához kapcsolódó rítusokat, ceremóniákat és magában foglalja azokat az indifferens cselekvési formákat, amelyek lázadást, véle-

2. táblázat

A szervezeti kontextusú játék elméleti iskolái

|  | Instrumentális megközelítés   | Ontológiai perspektíva  | Praxeológiai irányzat  | Pszichodinamikai megközelítés   |
|--|---|---|--|---|
| Jellemzők - játéértelmezések<br>Tudományfilozófiai alapállás   | a játékot logikai összefüggésrendszerben értelmezi, mint egy eszköz, vagy funkcionális technika<br>pozitívista, analitikus irányzat | a játékot az életvilág kontextusában értelmezi, mint az univerzum alapvető jellemzője<br>Fenomenológia    | A játékot társas cselekvésként értelmezi, melyet a szervezeti tagok konstruálnak<br>Szociálkonstruktivista   | A játékot főként kognitív folyamatként értelmezi, melynek kiszámíthatatlan manifesztumai lehetnek fel a szervezeti életben<br>Posztmodern |
| A játék viszonya az emberhez<br>A játék értelme, célja<br>A játék domináns retorikája (Sutton-Smith, 1997) | Az ember a játék fölött áll, uralja és használja azt<br>önmagán túl mutató, konkrét<br>Hatalom, Képzelet                            | A játék az ember fölött áll, a játék játszik az emberrel<br>önmagában van (autotelikus)<br>Fejlődés, Sors | A játék társas valóságkonstrukció<br>autotelikus vagy önmagán túl mutató<br>Komolytalanság, Identitás  | a játék az ember része, mint imaginatív szellemi tevékenység<br>főként tudattalan, öncélú<br>Identitás, Szelf, Képzelet                   |
| Technikák, fogalmak  | serious games, serious play (komoly játékok), játékosítás   | (felnőttkori) játékoság   | gyakoralt (practice), formális és informális játékok megkülönböztetése, menedzser által indikált és ahuról szerveződo játékok megkülönböztetése, munkafolyamatba ágyazott és azon kívüli játékok megkülönböztetése | szerep, átmeneti tárgyak  |
| Háttérrelméletek<br>példák szervezeti jelenségekre   | March (1971) - a hűlyeség technológiája<br>szervezet/ vezetőfejlesztés eszközei,<br>játékszerek a munkahelyen (pl.: csocsó)         | Huizinga (1944) - Homo Ludens; Gadamer (2003) - minden játszás játszság<br>tesztelés, kísérletezés        | Bourdieu (1990) - Habitus<br>ugratás, pletyka, brainstorming   | Winnicott (1972) - játszás és valóság, Goffmann (1981) - mindennapok színháza, Berne(1963) - emberi játszmák<br>játszmák                  |

Forrás: saját szerkesztés

ménynyilvánítást, érzelmi megküzdési módot jelentenek a szervezeti tagok számára. Végül a pszichodinamikai megközelítés mutat rá a játék individuális vágyaktól, érzelmeiktől vezérelt kognitív működésére, a képzelet és a fantázia beemelésével.

### Funkcionalista, instrumentális megközelítés

A funkcionalista, instrumentális, más néven menedzsmentoldali megközelítés a játékra mint eszközre, a vállalati célok elérését támogató technikára tekint a szervezeti életben. A „hülyeség” technológiáját (technology of foolishness) a racionalitás nélkülözhetetlen kiegészítőjeként említi James G. March (1971), amely átmenetileg felszabadítja az elmét a kötött szabályrendszer alól és támogatja a kreatív, innovatív gondolkodást. A játék így rejtett potenciálokat szabadít fel a munkavállalókban, amelyek később sikeressé tehetik a szervezetet (Costea et al., 2005). A funkcionalista perspektíva lencséjén keresztül a játék lehet cselekvés, egyéni vagy szervezeti jellemvonás, vagy akár folyamat, minden esetben valamilyen munkához kapcsolódó vagy munkán kívüli kiváltó hatás (ok) eredménye, melynek következményei egyéni, csoport és szervezeti szinten is értelmezhetők (Petelczyc et al., 2018). Olyan erőforrás, amely funkcióját tekintve mind a szervezeti tagok, mind pedig a szervezeti folyamatok befolyásolására alkalmas lehet.

Az instrumentális megközelítés égisze alá sorolhatjuk azokat a fejlesztési és menedzsmenttechnikákat, amelyeket a komoly játékok és a gamifikáció gyűjtőfogalma fed le. Komoly játékoknál a nemzetközi irodalomban elválnak a „serious game” (Mayer et al., 2016) és a „serious play” (Statler et al., 2009) fogalma. Egyfelől a „serious game” kategória szervezeti kontextusban mind azokat a digitális és pre-digitális vagy hagyományos játékokat magában foglalja, amelyeket valamely releváns munkahelyi kompetencia fejlesztésére dolgoztak ki vagy használnak (Mayer et al., 2016). Keretezésük Mayer és munkatársainak (2016) kutatása alapján alapfeltevések mentén különválasztható. Vagyis, a komoly játékokat eszközként látjuk, amennyiben realista és intervencionista felfogással élünk. Szintén realista, de evolucionista megközelítésből kreatív innovációként tekint rájuk a társadalom, konstruktivistaként ellenben, ha hiszünk a döntési szabadságunkban és a változtatás lehetőségében (intervencionista) akkor a komoly játékok egy újfajta kommunikáció és azon belül is a meggyőzés eredőjévé válnak. Végso soron az evolucionista és konstruktivista nézőpontból a komoly játékok önszerveződésnek is tekinthetők.

A „serious play” fogalmát szintén a szervezet és vezetőfejlesztés perspektívájából közelíthetjük meg. Ebben az esetben a játékban a képzelet szerepe felértékelődik, melynek segítségével valós szituációkat elevenítünk meg a stratégiai gondolkodás, az innováció vagy a morál fejlesztése érdekében (Statler et al., 2011). Statler és munkatársai (2011) paradoxonként kezelték a komoly játék gyakorlatát és kihangsúlyozták, hogy a szervezeti tagok, ebben a minőségben, a munkához kapcsolódó „komoly” céllal köteleződnek el, a munkafolyamattól egyértelműen különválasztható, örömszerzésre, szórakozásra szolgáló

tevékenységben, fentről érkező utasítás vagy spontán belső indíttatás hatására, amely paradox gyakorlatként értelmezhető és célja, hogy tágítsa a résztvevők észlelésének és képességeinek határait. Andersen és Pors (2015) a lehetséges választási lehetőségek kimenetelének elérhetővé tételében látja a játék hasznát. Érvelésükben a komoly játék során a jövőt hozzuk el a jelenbe ezáltal képessé válunk a biztonságos kísérletezésre.

A legfontosabb különbség a „serious game” és a „serious play” fogalmi között a ludus (game) és a paida (play) minőségéből fakad. A ludus (game) az irányított játékra utal, vagyis például egy kompetenciafejlesztő tréningen vagy akár vezetői coaching során a fejlesztő szakember által alkalmazott játék a „serious game” kategóriába kerül, ellenben, például két vezető spontán sakkjátszmája egy stratégiai megbeszélés előtt, paida (play), azaz szabad minőséget hordoz magában, ezért „serious play”-ként értelmezhető, amennyiben a játék öröme túl egyéb üzleti célok mellett is elköteleződnek, mint például egymás stratégiai gondolkodásának megismerése, összehangolása, netán felkészítése.

A komoly játékok mellett a gamifikáció (gamification) vagy másnéven a játékosítás folyamata testesíti meg, hogyan lehet a játékot eszközként felhasználni a munkafolyamatokban. Az aktuális tudományos diskurzusban a gamifikáció két fő irányzatban lelhető fel: lehet egyfelől egyfajta döntési páztorkodás (choice architecture) – amely nem sokban különbözik a taylori viselkedésirányítástól – vagy lehet humanisztikus dizájn is (Deterding, 2019). Előbbi esetben a gamifikáció célja pusztán annyi, hogy kívánt viselkedésre ösztönözze a munkavállalókat azáltal, hogy játékelemek és játékelemek játékon kívüli környezetben való alkalmazásával optimalizál már meglévő folyamatokat digitális formában (Deterding, 2011). Ellenben, a humanisztikus dizájn perspektíva szerint a gamifikáció egy olyan tervezői folyamat, amely során a másodlagos dizájn szerepben lévő menedzserek olyan (játékos) környezetet hoznak létre, amelyben a munkavállalók megtalálják saját kreatív játékos ösztönzőiket, melyek által kompetensebbnek, boldogabbnak és fontosabbnak érzik magukat (Deterding, 2019). A játék azonban más perspektívából nyílt végű transzformációs folyamat, amely közel sem kontrollálható a végkifejlet és sokszor a kiindulási pont tekintetében sem. Éppen ezért fontos, hogy megismerjük, hogy a fogalomkörbe milyen rejtett vagy kevésbé reflektált értelmezések tartoznak, amelyek formálják a szervezetek mindennapjait és figyelembe vegyük, hogy a dolgozók bármilyen tevékenységet észlelhetnek játékként a saját perspektívájukból (Roy, 1949).

### A szervezeti játék ontológiai perspektívából

Az instrumentális megközelítés domináns logikájának következtében a játékos magatartással a tudományos irodalom és a közbeszéd is inkább, mint tudatos, irányított cselekvéssel foglalkozik. Egzisztencialista perspektívából nézve kevés tudásunk van arról, hogy milyen dinamikát hoz a játék a szervezetekbe. A téma ontológiai (lételméleti) megközelítése két meghatározó munkán nyugszik:

- Johan Huizinga holland történész, *Homo Ludens*: Kísérlet a kultúra játékelemeinek meghatározására című művének hatása 80 évvel az első kiadás után sem kevésbé meghatározó vagy aktuális. Huizinga (1944) a játéknak tulajdonította az ember logikán túli létét, elméletében az emberi kultúra is a játékos lét manifesztuma.
- Hans Georg Gadamer *Igazság és módszer* (2003) című filozófiai fejtegetéseiben – melyet a hermeneutikai filozófia alapművének tekinthetünk – Huizingát követve írja meg a játszásról alkotott nézeteit. Eszerint a játék jelensége a minket körülvevő világ sajátossága, a létezés alapeleme. Ebben a koncepcióban minden játékos motívum egy alapjait tekintve játékos világban történik, amelyben egyébként is folyton mindig játszunk (always already playing) (Salovaara & Statler, 2018). Gadamer elméletében a játék nem más, mint egyfajta oda-vissza mozgás (back-and-forth movement), amely megmagyarázza, hogy miért érzékeljük játéknak például a fény és az árnyék, vagy a hullámok táncát, miközben látszólag senki nem játszik körülöttünk. Ebben a logikában a „minden játszás játszottság” (all play is being played) (Gadamer, 2003, p. 138) elv érvényesül, amely azt mondja, hogy a játék legalább annyira játssza a játékosokat, mint amennyire a játékosok játsszák a játékot.

A gadameri játékontológiai megközelítés alapján a szervezeti kontextusú játék, játszás vagy játékoság elnevezés minden olyan esetre érvényes lenne, amelyben ember és ember(ek), vagy ember és környezete között, nem instrumentális jellegű „párbeszéd” alakul ki (Salovaara & Statler, 2019). A létezésben rejlő játékoság elvének elfogadása értelmében a szervezet is felfogható egy olyan játéknak, amelyhez az egyes tagok a benne érvényes játékszabályok (magatartási normák, működési szabályok) ismeretében csatlakoznak és miközben a rendszer játssza a játékosokat (szervezeti tagok), a játékosok is megtalálják benne a saját játékaikat. Az ontológiai perspektíva, bár sok helyen összecseng, mégis különbözik a későbbiekben tárgyalt pszichodinamikai megközelítéstől, ugyanis e megközelítés lényege, hogy a játék jelenségét az oda-vissza folyamatos mozgásban ismeri fel. Azzal, hogy a játék maga az oda-vissza mozgás –nevezhetjük ping-pong adogatásnak vagy adok-kapoknak is – speciális határokat jelöl ki egyes folyamatoknak a szervezetekben, a szervezetet egyúttal nem hagyományosan eseménynek vagy entitásnak tekinti, hanem olyan folyamatnak, amely folyton fejlődik az oda-vissza mozgás során és előre nem látható végkifejlettel rendelkezik. A megközelítés olyan kérdések megválaszolásában lehet érdekes, mint hogy milyen magasabb szintek vagy szervezetre ható jelenségek eredményezhetnek játszottságot a szervezet és egységei számára, milyen magasabb szintű játék szereplője lehet a szervezet és mit jelent ez más-más szinteken?

### A praxeológiai nézőpont

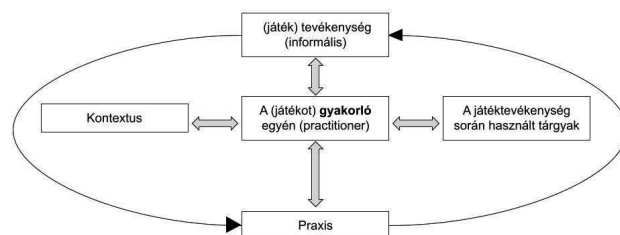
A praxeológia tudományág nézőpontja a cselekvés logikáját követi nyomon. A társadalomtudományokban, ezen be-

lül is a szervezetkutatásban is megfigyelhető a gyakorlat felé fordulás (practice turn), melynek során a kutatók az 1980-as évek óta vizsgálják, hogy mi az, amit a szervezeti tagok valójában csinálnak (Whittington, 2006; Miettinen et al., 2009). A munkahelyi valóság ebben az értelmezésben a mindennapi ténykedésekkel, történésekkel, társas cselekvésekkel írható le, melyeket az irányzat – a szervezelméletek tekintetében – analitikai kiindulópontjaként tekint (Nicolini, 2013). Maga a gyakorlati (praxeológiai) megközelítés azonban túlmutat a pusztán cselekvésen. Kiegészül egy materiális, tárgyi dimenzióval, melynek értelmében a szervezeti tagok és cselekedeteik, valamint a munkájuk során használt tárgyak egy jelentéssel bíró koherens egységet alkotnak (Gherardi, 2010). Ez az egység a heideggeri elv szerint – mely az irányzat egyik alappillére – csak a kontextus ismeretében érthető meg. Amellett, hogy mit csinálnak a szervezeti tagok, a hogyan is kérdés. A cselekvés logikájában a praxis jelenti azt a módot, ahogyan a szereplők tevékenykednek.

Spraggon és Bodolica (2018) szerint a spontán, informális játék a szervezetekben a gyakorlatra alapozott megközelítés nézőpontjából egyfajta „tudattalan praktikus megküzdési módnak” (Chia & MacKey, 2007, p. 233) tekinthető, mely a „habitus”-ból, azaz a helyi valóság társas konstrukcióinak tudat alatt öröklődő szokásaiból vezethető le (Bourdieu, 1990). Elméleti keretezésük Statler és munkatársainak (2011) munkájára kíván kiegészítően reflektálni, melyben a komoly játékokat paradox gyakorlatként értékelik. Ilyesformán *praxeológiai* nézőpontból a szervezeti kontextusú játéknak két típusát különböztetik meg explicit módon, ezek a *formális, előírt játékok* és a *spontán informális, alulról szerveződő játékok*. A gyakorlati megközelítés viszonyrendszerében megalkotott elméleti keretükben rekurzív egységként kezelik a (játék) tevékenységet, a (játékot) gyakorló egyént és praxisát, a tárgyakat és magát a kontextust (3. ábra).

3. ábra

### Az informális, alulról szerveződő játék gyakorlati (practice-based) megközelítésre alapozott elméleti modellje



Forrás: saját szerkesztés Spraggon & Bodolica (2018, p. 12) alapján

Celestine és Yeo (2021) átfogó elméleti áttekintésükben szintén cselekvésként kezelték a játékot és a formális-informális kettős felosztás helyett egy kétdimenziós tipológiát hoztak létre. A formális-informális tengelyt – amely modelljükben a *menedzserek által kezdeményezett-ön-szerveződő* tengelynek felel meg – kiegészítették a *munkafolyamatokba ágyazott – munkafolyamatoktól eltérő* tengellyel, Mainemelis és Ronson (2006) szervezeti kon-



textusú játékleírásaira alapozva. Ilyesformán megkülönböztettek

- menedzserek által kezdeményezett munkafolyamatokba ágyazott játékokat, mint a például a korábban már ismertett gamifikáció, a fogalom Deterding 2011-es definíciója szerint, vagy a komoly játékok, mint a LEGO® Serious play (Roos et al., 2004),
- menedzserek által kezdeményezett és munkafolyamatoktól eltérő játéktevékenységek, mint például a közös golfozás vagy szabadidős tevékenységek (Duerden et al., 2017),
- önszerveződő, munkafolyamatba ágyazott játékokat, melynek során a munka is játékként kereteződik át (Abramis, 1990),
- önszerveződő, munkafolyamatoktól eltérő játékokat, mint például a viccelődés, bohóckodás (Pouthiers, 2017).

A modellben elhelyezték a szakirodalomban általuk fellet, kapcsolódó koncepciókat és minden játéktevékenységet egységesen a szervezeti tagok energiamedzsmet stratégiájának részeként értelmeztek, ezáltal egy uniformizált keretbe foglalva azokat. Fontosnak tartom kihangsúlyozni, hogy egy uniformizált keret önmagában kevés a játék természetének megismeréséhez, használata olyan leegyszerűsítésekhez vezethet, melyek nem tükrözik a játékról felhalmozott mai tudásunkat, sem a szervezeti élet komplexitását. Minden tipológia hasznos, ellenben abban az értelemben, hogy új gondolati struktúrába rendezi a már meglévő tudást, ezáltal újabb aspektusait mutathatja meg az adott jelenségnek.

### A rendszer-pszichodinamikai megközelítés

A freudi alapokon nyugvó szervezeti pszichodinamikai irányzat értelmezése a játék „varázskörére” (Huizinga, 1944) utal vissza. A játék metakommunikatív elhatárolása a „valóságtól” egy szellemi értelemben vett virtuális térben és időben, saját szabályai szerint végbemenő folyamatot eredményez, melyet az illúzió és a kétértelműség jellemez, ezáltal végtelen teret biztosít az elfojtott és tudattalan érzelmek, vágyak, tabuk és projekciók áramlásának. A valóságtól eltérő látszólagos érzékelést kifejező szavunk, az *illúzió*, a latin „illudere” szóból ered, melynek jelentése „játékban lenni”. Az illúzió a valóság szubjektíven és objektíven érzékelt köztes tartományára jellemző, melynek funkciója, hogy enyhítse a belső és külső valóság összekapcsolásának terhét. Ez az átmeneti jelenségekkel tarkított *potenciális tér* a játszás tere, amely a felnőtt élet folyamán az imaginatív és kreatív élményekben marad fenn (Winnicott, 1971).

„A szubjektivitás a tényleges létezés egy kategóriája” (Blatner, 2004, p. 74). A tudatos vagy tudattalan fantáziákban meg nem történt dolgok is megeshetnek és a hozzájuk kapcsolódó szubjektív folyamatok, mint a remény, a félelem vagy a megbánás, komoly jelentőséggel bíró realitáselemek (Blatner, 2004, p. 74). A játszásban a játészó és a játészó megfigyelő tudatossági szint kölcsönhatása van jelen, vagyis a színész és a rendező szerepek között váltogatunk többnyire nem tudatosan. Ez a mechanika képezi az

alapját annak a – játék varázskörében – létrejövő kísérleti vagy próbálgató kontextusnak, amelyben lehetőség nyílik „valós” következmények nélkül próbálgatni bizonyos tevékenységeket. Így tehát a fantázia és a képzelet, vagyis a belső drámai tevékenységünk dimenziója a kulcsa annak a realitástöbbletnek, amely a játszásban létrejön, és amelyet J. L. L. Moreno a pszichodráma módszertanával a gyakorlatban is hasznosítani kezdett.

A szervezeti játszás pszichodinamikáját segít megérteni a „szervezet mint színház” metafora (Mangham & Overington, 1987), amely a szervezet és a színház performatív aspektuális hasonlóságát domborítja ki (Cornelissen, 2004). Ennek értelmében a szervezeti élet a tagok szerepjátéka, amelyet személyes vagy szituatív forgatókönyvek szerint játszanak. A szerepjáték ebben a megközelítésben összecseng azzal a szociálpszichológiai elmélettel is, mely szerint a szerep (szervezeti) pozíciók rendszerében elfoglalt helyzethez tartozó követelmények szerint elvárt cselekvések összessége, melyet sem birtokolni, sem elfoglalni, sem betölteni nem lehet, csak eljátszani, ez a szerepalakítás (Goffman, 1981, p. 10). Egy szervezetben a feladatok kiosztása és azok végrehajtása is szerepeken keresztül történik, vagyis a siker az egyén belső attribútumainak és adott szerepének megfelelő tényleges viselkedésének (szerepalakítás) összhangján múlik.

Továbbra is a színházi metafora nyelvét alkalmazva, a rítusok és események forgatókönyve a hivatalos (felszíni) mellett létrejöhet a szervezeti valóság felszín alatti szintjén is, ahol a magatartás mintázatok mögött meghúzódó lélektani realitások, másnéven az én-állapotok szerint változik dinamikusan az érzelmek összefüggő rendszere (Berne, 2013). Ebben az esetben a forgatókönyv nem pusztán egy szerephez kapcsolódik, hanem egy játszma eleme is lehet, mely egyfelől magában foglalja a verseny jelentésárnyalatát és behozza a hatalmi relációt a társas viszonyrendszerbe, másrészt utal az inger és intimitás-éhségünkön fakadó, rejtett tranzakciók sorozatára (Berne, 2013). Játszmák során a felszínen folyton ott lebeg a játék kétértelműsége, amely megjelenik a hivatkozás kétértelműségében (Valóban megfulladsz, ha nem nyitunk ablakot, vagy csak szeretnéd, ha tudnánk, hogy beteg vagy?), tárgyának minőségében (Az egy munkaeszköz vagy egy játék?), a szándékban (Valóban úgy gondolsz, vagy csak színlelsz?), érzetében (Ez most komoly? Vagy csak vicc?), átvitelében (Azt mondtad, hogy csak játszunk!), az ellentéteiben (egy beosztott főnököt játszik), vagy a jelentés rétegeiben (ez most csak játék vagy játékhadviselés?) (Sutton-Smith, 1997). Habár, a játékról inkább az öröme és szórakozásra asszociálunk, tagadhatatlan, hogy a játéknak létezik sötét és korántsem örömteli oldala is, melybe többek között a játszma koncepció segítségével pillanthatunk be. Ennek kapcsán jogosan merül fel a kérdés: mikor lehet játék a játszma és mikor játszma a játék?

### A szervezeti játék koncepciójának integrált modellje

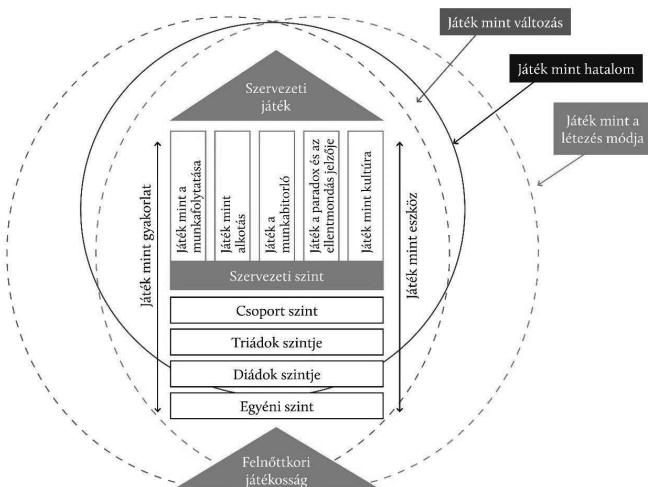
A korábban kifejtett elméleti megközelítések tükrében a szervezeti játék egy összetett, nehezen konceptualizálható fogalom. A „szervezeti” jelző a nemzetközi szakirodalom-

ban a kontextust jelöli az egyes szerzőknél (Tökkari, 2015; Andersen, 2009; Andersen & Pors, 2014), akik a „szervezeti játék” (organizational play) fogalmának égíse alatt vizsgálják a játék munkahelyi aspektusait. A szervezeti játék koncepciója tehát egy gyűjtőfogalomnak tekinthető, amely magában foglal különböző tevékenységeket, kognitív állapotot, folyamatokat és magatartási mintázatokat, a szervezetek eltérő analitikai szintjein, melyeket a 4. ábra jelenít meg vizuálisan. Az ábra a szervezeti játék koncepciójának integrált modelljét mutatja a feltáró-áttekintő szakirodalom-kutatás metaszintézisének eredményeként.

A modellben vázolt elméleti keret kiindulópontja a pszichológiában meghatározott felnőttkori játékoság személyiségjellemző, mely egyénileg különböző mértékben jellemzi a szervezeti tagokat. Van Fleet és Feeney (2015) rámutattak, hogy a korábbi definíciók egymástól elválasztva kezelték a játékot a játékoságtól, holott azok összefüggő és egymást informáló fogalmak, ezért a játékoság jellemvonást úgy határozták meg, mint egy belső, játékra való hajlam. A felnőttkori játékoság egyfajta indikátora az egyén kognitív stílusának és előjelzője az egyén (játékos) viselkedésének. Kutatások szerint direkt pozitív hatással van az egyén teljesítményére (Yu et al., 2007), szubjektív jóllétére (Proyer, 2013), akadémiai teljesítményére (Proyer, 2011), támogatja az érzelmek kifejezését. Barnett (2007) értelmezésében a játékoság annak a képessége, hogy egy szituációt számunkra szórakoztatóként keretezzünk át. Ennek értelmében az egyéni játékoság fontos az észlelés szempontjából a szervezet minden szintjén.

4. ábra

A szervezeti kontextusú játék integrált modellje



Forrás: saját szerkesztés

A modellben hangsúlyos szerepet kapnak a szervezet analitikai szintjei. Az egyéni, a csoport és a szervezeti szint explicit elemzési tartomány a játék tekintetében, azonban a szakirodalomból kiindulva a diádok és a triádok szintje feltáratlan terület. Celestine és Yeo (2021) is felhívja a figyelmet arra, hogy mivel a játékot a témáról szóló tanulmányok 90%-a társas/csoportos viselkedésként értelmezi, a kutatóknak meg kell vizsgálniuk, hogy maga a játék a

csoport- vagy szervezeti szint eredője, vagy az egyéni viselkedések összege és az alulról szerveződő egyéni játékok a csoport szintjén aggregálódnak. A diadikus (pl.: ugratás) és triadikus (pl.: pletyka) jelenségek jelentős potenciállal rendelkeznek a játék további megismerése szempontjából.

A modell oszlopait a szakirodalomban fellelt kulcsmetaforák, koncepciók és témák szintéziséből állítottam össze. Ezek alapján élesen megjelenik a játék munkába ágyazott manifesztuma (pl.: komoly játékok), mint a *munka (komoly) folytatóságossága*, amennyiben a játék akár cselekvés, akár kognitív folyamat, a munkafolyamat célja felé történő elmozdulás feltétele, és a *játék mint a munkahelyi kultúra*, melynek lényege, hogy bizonyos játékok azért vonják el a munkafolyamatokról a fókuszot, hogy olyan, a szervezeti tagokat érintő funkciókat lássanak el, amelyeket az adott szervezet másként nem tud ellátni (pl.: gyászfeldolgozás). A szakirodalomban a leginkább feltárt terület a kreatív alkotó folyamatok játékos dimenziója. A tervezés, fejlesztés, kreativitás, innováció és a hozzájuk kapcsolódó tárgyak és szimbólumok, mind az *alkotás* oszlopába értendők. Külön oszlopot képeznek azok a játékok, amelyek a *szervezeti ellentmondások jelzői*, a szervezeti tagok felszín alatti érzelmi életének indikátoraként értelmezhetők (pl.: ironikus nyelvjátékok). Végül pedig a *játék mint kultúra* oszlopa foglalja magában az identitással, szervezeti tanulókkal kapcsolatos játékokat, a szokásokat, a rítusokat és a ceremóniákat.

A tágabb kontextus meghatározójaként három téma rajzolódott ki: a *változás*, a *hatalom* és a *játék mint a létezés módja*. Transzformatív jellegéből kifolyólag, minden játék magában rejti a változás lehetőségét. Alátámasztásként vegyük a korábban ismertetett realitástöbblet elméletet (Blatner, 2004), Huizinga „varázkörét” vagy Andersen „árnyékszervezet” koncepcióját. A hatalmi dimenzió a diádok szintjétől felfelé a játék manifesztumaiba ágyazott módon van jelen és túlmutat a szervezeti szinten. Érdekes jelenség a szakirodalomban és egyben kutatási rés, hogy azok a tanulmányok, amelyek nem kimondottan a hatalom perspektívájából vizsgálják a játékot alig, vagy egyáltalán nem veszik figyelembe ezt a kontextust. Harmadik témaként a *játék mint a létezés módja* egy alapvetően játékos univerzumra mutat mint kontextus. Figyelembevétele más színben tüntetheti fel a hétköznapi jelenségeket, utat nyithat új megismerési módok, ismeretek felé.

A modellben megjelenik a *játék mint gyakorlat (practice)* és a *játék mint eszköz keretezés*, utalva ezzel a praxiológiai és az instrumentális megközelítés lehetőségére. Míg előbbi esetben Spraggon és Bodolica (2018) keretrendszere szerint figyelembe kell vennünk az egyént, a praxist, a kapcsolódó objektumokat, magát a tevékenységet és a kontextust, és ezáltal leírhatjuk a szervezeti tagok szokásait, az eszközoldalú felfogás az adott játék adott szervezetben betöltött funkciójára világít rá. Nem mind egy azonban a hierarchiai szerveződés iránya egyik esetben sem. Meg kell különböztetnünk az alulról szerveződő spontán gyakorlatokat és funkcionális játékokat, melyek egymásba is érhetnek egyébiránt, illetve felsőbb szintekről szervezett, játékként kezelt és értelmezett menedzsment technikákat és vezetői szokásokat (gyakorlatokat).

## Konklúzió

Tanulmányomban összefoglaltam és szintetizáltam a szervezeti kontextusú játék szakirodalmát, bemutattam definíciós kérdéseit, elméleti iskoláit és az általam alkotott integrált modelljét. A kutatás során kiderült, hogy bár egységes definíció nem létezik, jelenleg négy meghatározó irány lelhető fel a nemzetközi akadémiai körökben. Először bemutattam az instrumentalista iskolát, mely pozitivistá alapokon nyugszik és eszközként kezeli a játékot, majd az ontológiai megközelítést, amely egy alapjaiban játékos világba helyezi az emberi létezést, ezáltal minden nem instrumentális jellegű, nyílt végű dialógust játékként értelmez. Praxeológiai iránynak kereszteltem azt a kutatási hagyományt, amely a játékra mint cselekvésre, komplex társas gyakorlatra tekint, melynek transzformatív ereje az egyéni szereplők rejtett, implicit világában is hat, és kifejtettem a pszichodinamikai irányzatot, melynek segítségével a játék mint szubjektív kognitív folyamat is megismerhető a szervezetekben.

Az egyes iskolák meghatározásának több szempontból is jelentősége van. Először is ugyanazon szervezeti játék jelenségek többszempontú elemzését teszik lehetővé, valamint általuk teljessé válik a játékként értelmezhető jelenségek köre, ezáltal maga a játék is egyfajta analitikai lencsévé válhat a szervezetkutatásban. A szervezeti játék integrált modellje összefoglalja a játék jelenségének elemzéséhez fontos dimenziókat, mint az analitikai szint, a szerveződés iránya, a játék lényege vagy retorikája és azokat a tágabb kontextuális szűrőket, amelyek a játék minőségéből fakadnak. A modell ezáltal egyfajta térképként is kíván szolgálni a munkahelyi játékkal kapcsolatos további kutatások megalapozásához, kiindulópontja és inspirációja további irányoknak. A hazai menedzsment-szakirodalomban korábban nem készült hasonló átfogó munka. A játék minőségének és értelmezéseinek megismerése mellett, hogy kritikus előnyt jelenthet egy szervezet számára, más perspektívába helyezheti a szervezeti magatartás témaköreit mind a szervezetkutatók mind a fejlesztő szakemberek számára.

## Felhasznált irodalom

- 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.
- Andersen, N. Å. (2009). *Power at play: The relationships between play, work and governance*. Cham: Springer.
- Andersen, N. Å., & Pors, J. G. (2014). Playful membership: Embracing an unknown future. *Management & Organizational History*, 9(2), 166-183. <https://doi.org/10.1080/17449359.2014.891796>
- Barnett, L. A. (2007). The nature of playfulness in young adults. *Personality and Individual Differences*, 43, 949-958. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.02.018>.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of con-

- trol in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363-399. <https://doi.org/10.2307/2393449>
- Bateson, P. (2010). Theories of play. In Peter Nathan & Anthony D. Pellegrini (Eds.), *Oxford Handbooks Online*. Oxford: OUP. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195393002.013.0004>
- Blatner, A. (2004). *A pszichodráma alapjai, történet, elmélet, gyakorlat*. Budapest: Animula.
- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Caillois, R. (1961). *Man, play, and games*. New York: Free Press of Glencoe.
- Carr, A. (2003). Organizational discourse as a creative space for play: the potential of postmodernist and surrealist forms of play. *Human Resource Development International*, 6(2), 197-217. <https://doi.org/10.1080/13678860110096220>
- 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>
- Chia, R., & MacKay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60(1), 217-242. <https://doi.org/10.1177/0018726707075291>
- Cornelissen, J. P. (2004). What are we playing at? Theatre, organization, and the use of metaphor. *Organization Studies*, 25(5), 705-726. <https://doi.org/10.1177/0170840604042411>
- Costea, B., Crump, N., & Holm, J. (2005). Dionysus at work? The ethos of play and the ethos of management. *Culture and Organization*, 11(2), 139-151. <https://doi.org/10.1080/14759550500091069>
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Organization cultures: The rites and rituals of organization life*. Reading, UK: Addison-Wesley.
- Deterding, S. (2018). Gamification in management: Between choice architecture and humanistic design. *Journal of Management Inquiry*, 28(2), 131-136. <https://doi.org/10.1177/1056492618790912>
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness. In *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference on Envisioning Future Media Environments – MindTrek ,11* (pp. 9-15). New York: ACM. <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>
- Gadamer, H. (2003). *Igazság és módszer*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Gherardi, S. (2009). Practice? It's a matter of taste! *Management Learning*, 40(5), 535-550. <https://doi.org/10.1177/1350507609340812>
- Goffman, E. (1981). *A hétköznapi élet szociálpszichológiája*. Budapest: Gondolat Kiadó.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lin-

- coln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). London: Sage Publications, Inc.
- Huizinga, J. (1944). *Homo Ludens: A study of the play element in culture*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Mainemelis, C., & Ronson, S. (2006). Ideas are born in fields of play: Towards a theory of play and creativity in organizational settings. *Research in Organizational Behavior*, 27, 81-131.  
[https://doi.org/10.1016/s0191-3085\(06\)27003-5](https://doi.org/10.1016/s0191-3085(06)27003-5)
- Mangham, I. L., & M. A. Overington (1987). *Organizations as theatre: A social psychology of dramatic appearances*. Chichester: Wiley.
- March, J. (2020[1971]). The technology of foolishness. In *Shaping Entrepreneurship Research* (pp. 120-130). London: Routledge.
- 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>
- Miettinen, R., Samra-Fredericks, D., & Yanow, D. (2009). Re-turn to practice: An introductory essay. *Organization Studies*, 30(12), 1309-1327.  
<https://doi.org/10.1177%2F0170840609349860>
- Nicolini, D. (2011). Practice as the site of knowing: Insights from the field of telemedicine. *Organization Science*, 22(3), 602-620.  
<https://www.jstor.org/stable/20868882>
- Petelczyc, C. A., Capezio, A., Wang, L., Restubog, S. L., & Aquino, K. (2017). Play at work: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 44(1), 161-190.  
<https://doi.org/10.1177/0149206317731519>
- Pors, J. G., & Andersen, N. Å. (2014). Playful organisations: Undecidability as a scarce resource. *Culture and Organization*, 21(4), 338-354.  
<https://doi.org/10.1080/14759551.2014.924936>
- Proyer, R. T. (2012). Development and initial assessment of a short measure for adult playfulness: The SMAP. *Personality and Individual Differences*, 53(8), 989-994.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.07.018>
- Proyer, R. T. (2011). Being playful and smart? The relations of adult playfulness with psychometric and self-estimated intelligence and academic performance. *Learning and Individual Differences*, 21(4), 463-467.  
<https://doi.org/10.1016/j.lindif.2011.02.003>
- Proyer, R. T. (2013). The well-being of playful adults: Adult playfulness, subjective well-being, physical well-being, and the pursuit of enjoyable activities. *The European Journal of Humour Research*, 1(1), 84-98.  
<http://dx.doi.org/10.5167/uzh-78008>
- Roy, D. (1959). „Banana time”: Job satisfaction and informal interaction. *Human Organization*, 18(4), 158-168.  
<https://doi.org/10.17730/humo.18.4.07j88hrlp4074605>
- Salovaara, P., & Statler, M. (2018). Always already playing: Hermeneutics and the Gamification of existence. *Journal of Management Inquiry*, 28(2), 149-152.  
<https://doi.org/10.1177/1056492618792185>
- Sicart, M. (2018). Quixotean Play in the Age of Computation. *American Journal of Play*, 10(3).  
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1192054.pdf>
- Sørensen, B. M., & Spoelstra, S. (2011). Play at work: Continuation, intervention and usurpation. *Organization*, 19(1), 81-97.  
<https://doi.org/10.1177/1350508411407369>
- Spraggon, M., & Bodolica, V. (2018). An integrative framework for understanding informal play as practice in organizational settings. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 16202.  
<https://doi.org/10.5465/ambpp.2018.16202abstract>
- 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>
- 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>
- Stenros, J. (2016). The game definition game. *Games and Culture*, 12(6), 499-520.  
<https://doi.org/10.1177/1555412016655679>
- Sutton-Smith, B. (2008). Play theory: A personal journal and new thoughts. *American Journal of Play*, 1, 80-123. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1068966.pdf>
- Sutton-Smith, B. (2009). *The ambiguity of play*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Thibault, M., Heljakka, K. (2018). Toyification. A Conceptual Statement. In *8th International Toy Research Association World Conference*. Paris: International Toy Research Association (ITRA). <https://hal-univ-paris13.archives-ouvertes.fr/hal-02083004/document>
- Tökkäri, V. (2015). Organizational play: Within and beyond managing. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 10(2), 86-104.  
<https://doi.org/10.1108/QROM-11-2013-1181>
- Turner, V., & Turner, V. W. (1982). *From ritual to theatre: The human seriousness of play*. New York: Paj Publication.
- Van Vleet, M., & Feeney, B. C. (2015). Play behavior and playfulness in adulthood. *Social and Personality Psychology Compass*, 9(11), 630-643.  
<https://doi.org/10.1111/spc3.12205>
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies*, 27(5), 613-634.  
<https://doi.org/10.1177%2F0170840606064101>
- Winnicott, D. W. (1991). *Playing and reality*. New York: Psychology Press.
- Wittgenstein, L. (1953). *Philosophical investigations*. Oxford: Blackwell.
- Yu, P., Wu, J. J., Chen, I. H., & Lin, Y. T. (2007). Is playfulness a benefit to work? Empirical evidence of professionals in Taiwan. *International Journal of Technology Management*, 39(3-4), 412-429.  
<http://dx.doi.org/10.1504/IJTM.2007.013503>