

MAKKAI BENCE

MEDDIG MUNKA A SZÓRAKOZÁS?

Vizuális identitás, munkahelyi szórakozás,
kooperáció, elköteleződés¹



Milyen összefüggés van a szórakozás, az együttműködés, az elköteleződés és a vizuális identitás között? Hogyan tudják ezek egymást felerősíteni annak érdekében, hogy egy adott szervezet sokkal hatékonyabban működhessen? Milyen jellegű tevékenységek azok, amik különféle negatív szervezeti beidegződéseket át tudnak írni, és hogyan lehet ezeket facilitálni és fenntartani? A tanulmány két mélyinterjú alapján készült esetet mutat be, és azt próbálja elemezni, hogy melyek azok a fontos ismérvek, amelyek mentén egy-egy újítás, esemény, változás hosszabb távon fenntartható eredményhez tud vezetni a munkahelyen.

Kifejezések és definíciók

a. Elköteleződés. Mikro- és makroelköteleződés

Noha az öncélú szórakozás kimondottan fontos a feltöltődéshez, a közösen eltöltött idő, a kapcsolódások és az együtt játszás szerves részévé váltak mindkét szervezet mindennapjának.

■ A makroelköteleződés egy olyan mix a munkáltatói márka, a munkáltatói értékek, a „hogyan csináljuk itt a dolgokat”, valamint a szervezetnél való munkavégzés előnyei között, amivel a szervezetünket vonzóvá tudjuk tenni a toborzás során. Más szavakkal: hogyan viszonyul a munkavállaló a szervezet egészéhez, amelyhez tartozik. Ennek az egyik fontos következménye az, hogy az elégedett munkavállaló a szervezeten kívül is pozitívan fog viszonyulni a szervezethez, és ugyanígy fog róla beszélni a barátjaival, a családjával vagy más emberekkel.

A mikroelköteleződés: az alkalmazott érzi, hogy a szűkebb csapat és akár a szervezet is ismeri őt, értékeli tudását és inputját, és ennek megfelelően is kezeli. Leginkább a munkavállaló és közvetlen felettese közötti, valamint a közvetlen munkatársakkal való viszonyban fejt ki működését.²

b. Vállalati siló

■ Az üzleti életben a silómentalitást olyan egyénekre vagy csoportokra értjük, amelyek visszatartják az információkat a szervezeten belül a többiektől. Ennek oka lehet hatalmi harc, félelem, a szervezeti hatékonyság hiánya vagy egyszerűen csak az, hogy nem fektetnek energiát a közös információk frissítésére.³

Az első projekt (iQuest Kft. 2014-ben szervezett One iQuest elnevezésű, 500+ személyes csapatépítője) a munkahelyi silók felszámolására tett kísérlet és ezeknek a törekvéseknek a fenntartása egy pozicionálási szervezeti stratégia megvalósításának részeként, a második (Rebel Fot Kft. kávézóvá átalakított recepciója, a Rebel Café) pedig kísérlet arra, hogy a világvárvány következtében kialakult munkavállalási szokások, az otthonról végzett munka előnyeit (WFH⁴) ötvözze a klasszikus corporate iroda által nyújtott előnyökkel, teljesen újszerű belsőépítészeti megoldás és szervezeti kultúra meghonosítása által.

A két interjúalany a szórakozás kifejezést különböző értelemben és kontextusban használta (distracție să nu fie distracție).⁵ Míg Georgiana (iQuest) a teambuildingbe és szervezeti kultúrába sikeresen és optimálisan integrált szórakoztató tevékenységeket kontextusukban és megvalósított céljuk tekintetében kifejtett funkciói felől közelítette meg, addig Tudor (Rebel Dot) éles határvonalat vont a szórakozás mint közösségi tevékenység (szocializáció, a nagy csapaton belüli kapcsolattartás és -építés) és szórakozás mint a figyelmet elvonó tevékenység között.

Kontextus

■ Sok esetben a csapatépítő tevékenységek kidobott pénzt jelentenek: van, hogy azért, mert csak rövid távon tudnak motiválni, van, hogy egyáltalán képtelenek motivációt vinni a szervezet mindennapjaiba, és van, hogy éppen az ellenkezőjét érik el: a mikro- vagy akár a makroelköteleződés és -kohézió helyett további konfliktusokat, versengést vagy akár szégyenérzetet és cinizmust generálnak. De mi történik abban az esetben, ha a piaci változások olyan kihívások elé állítják a szervezetet, amelyekkel szemben, legalábbis pillanatnyilag, eszköztelen? Az IT olyan nagyon dinamikus ágazat, ahol – kis túlzással – akár naponta számolni lehet nagyon nagy változásokkal.

Kolozsvár hosszú évek óta a romániai, de akár kelet-európai viszonylatban is az IT egyik fontos központja: főként amerikai fejlesztők számára kezdtek el a cégek outsource munkákat vállalni. Az indiai vetélytársakkal szemben, akiknél nagyon olcsón lehetett jó minőségű kód-outsource-hoz jutni, a kolozsvári cégeknek nagy előnyt jelentett, hogy EU-tagországról van szó, és Románia stratégiai ágazattá nyilvánította az IT-szektorát. Emiatt adókedvezményekben részesültek az iparági szereplők. Ugyanakkor két kolozsvári egyetem (Babeş-Bolyai és Műszaki Egyetem) is szállította az egyre felkészültebb és egyre megbízhatóbb szakembereket. Az EU és az egyetemi háttér miatt kialakult bizalmi légkör hozzájárult ahhoz, hogy az amerikai vállalatok hajlandók voltak többet fizetni, mint az indiai fejlesztőknek.

Ezen a nagyon dinamikus piacon körülbelül 2010-től elindult egy fontos változás: a növekvő vállalkozások kezdték kinőni az outsource-dobozt, és komplexebb, nagyobb projekteket is felvállaltak és lebonyolítottak. Ugyanakkor erre az időszakra esik, hogy a milleniálisok idősebb rétege egyre több kulcsfontosságú pozíciót tölt be, és a fiatalabb réteg is kezd munkába állni. És már csövnön volt a Z generáció is: ha nem volt elég egy kihívás, akkor itt egy másik is. Sőt a későbbiekben ehhez még hozzáadódtak a világitárvány és a zárlat idején kialakult új munkavállalási szokások (WFH), amelyek további újításokra sarkallták a szervezetek vezetőit.

A One iQuest elnevezésű csapatépítő

■ Bár a kolozsvári IT-piac már 2014-ben is telítettnek tűnhetett, még távol állt attól a szinttől, ahol most tart. Ma már globális aktorok is jelen vannak Kolozsváron és környékén, pl. Bosch, Porsche, Bombardier, Endava, NTT Data stb. Az a tény, hogy a piac kevésbé volt telített, fontos aspektusa volt az akkori munkaerőpiacnak: a munkáltatói márkázás során a munkaadók számára sokkal kevésbé volt prioritás a toborzás, és sokkal inkább fókuszálhattak szervezetfejlesztésre és munkaerő-retencióra.

A kolozsvári iQuest ebben az időben kb. 500 alkalmazottal az egyik fontos szereplője volt a piacnak.⁶ Az uralkodó piaci trendek miatt az iQuestre is jellemző volt a vállalati silók megléte. „Azért, hogy a silómentalitást lebontsuk, a részlegvezetőknek szükségük volt egy olyan szemléletre, amely alapján a szabadon áramló információ a teljes szervezetet segíthesse.”⁷ A szervezet versenyhátrányba kerül, ha nem lépünk – jött a felismerés a felső vezetők részéről. Meg kellett teremteni azt a makroelköteleződést, aminek következtében a munkatársak elkezdnek és megtanulnak folyamatosan és következetesen, krosszfunkcionálisan⁸ és krossz-szervezetileg⁹ együttműködni, és ezzel az addig teljesen funkcionális, viszont kizárólagos mikroelköteleződést ki tudták váltani és ki tudták egészíteni. Elsőnek az a stratégia született meg, aminek részeként a felső és középszinttel kezdtek el dolgozni: fontos felismerés volt, hogy az addig működőképes csapatépítő tevékenységek már nem igazán érték el céljukat, mivel az évek során egyre inkább öncélú szórakozásra redukálódtak. A fokozatosan erősödő piaci nyomás hatására egyre fontosabbá vált a kis csapatokon túlmutató egyéni felelősségvállalás, valamint a silók közti kommunikáció kialakítása és fenntartása – azért, hogy a szervezet meg tudja őrizni versenyképességét. *Kell egy átfedés* – volt az egyik legfontosabb vezérgondolat a stratégiai váltás során. Ami ez esetben egyet jelentett azzal, hogy a szervezet szemlélete, deklarált értékei, küldetése és a személyes értékek és célok metszete ne üres halmaz legyen.

De hogyan lehet lebontani a silókat? Hogyan lehet a több mint 500 tagú, heterogén kis csoportok laza szövetéből erős munkaközösséget alkotni? Olyan csoportokból, amelyek amúgy egyenként megfelelően teljesítenek, és egyáltalán nem világos számukra, hogy miért is kellene változtatni a rendszeren, ha a rendszer működik, és ők mint egyének a lehető legtöbbet hozzák ki magukból. Miként lehetséges, hogy szinergiát vigyenek a szervezetbe? A közös szórakozás mindig eredményt hoz – jött a felismerés. Hát akkor legyen egy nagy, közös csapatépítő! Mivel ugyanis sokan sportolnak a szervezetből, legyen a központi elem a sport. Olimpia! Szerencsére hamar kiderült, hogy ez az út nem járható. Hiszen való igaz, hogy a sport, főleg a csapatsportok elősegítik a kohéziót és a kollabo-

rációt, de több hiányossága és veszélye is van. Mi történik az úgynevezett gyenge láncszemekkel? Azokkal, akik nem jó sportolók? Mi történik, ha a csapatba bekerül egy-egy ilyen gyenge láncszem, aki miatt – feltételezzük – a csapat veszít? És akkor ne is beszéljünk az egyéni versenyekről, amelyek, bár az igazi olimpiákon komoly csapatmunkát feltételeznek a versenyző körül (edző, gyúró, pszichológus stb.), ilyen jellegű és méretű vállalati rendezvényen *ténylegesen* mindenki magáért versenyez.

A körvonalazódó olimpiát tehát strukturálisan és konceptuálisan is át kellett szabni. A folyamat során három nagyon fontos elemmel dolgoztak: 1) a felső vezetés többrendbéli beszélgetéseiben a „kell egy átfedés” vezérgondolat mellett megjelent a „*one iQuest*”. „Egy iQuestnek kell lennünk. Egy iQuestként kell cselekednünk.” A bevezetett „egység” fogalom ellenére mindenki tisztában volt azal, hogy a sokszínűség nagy erény, amit nem szabad elveszíteni, hanem rá kell erősíteni úgy, hogy egyet alkothasson. 2) Ezen a ponton bukkant fel egy képi-tárgyi asszociáció, amiből aztán az esemény vizuális identitása is lett: a „kockák” számára izgalmas kihívás, a Rubik-kocka.



*One iQuest csapatépítő fő arculata és üzenete*¹⁰

A mozgás és mozgatás (értsd: dinamika) során kialakuló különböző színkombinációk nagyon pontosan le tudják képezni azt a szervezeti dinamikát, ami az iQuestre mint éppen aktuális állapot és mint éppen aktuális folyamat jellemző volt. Nem utolsósorban nagyon erős képi megfogalmazás, amivel könnyen tudnak azonosulni a kollégák. Elkészült a koncepció, és mellé már lehetett rendelni konkrét eszközöket. Ugyanakkor fontos volt, hogy a munkatársaknak az új csapatépítési koncepcióval szembeni ellenállását kezeljék úgy, hogy egyensúlyban maradjanak az addigi, személyes élményekre és mikrokohézióra gyúró teambuildingek nyújtotta outputjai a szervezet piaci pályájából adódó megoldandó feladatokkal és stratégiai célokkal. Ha az első két pont nem lett volna elég kihívás az esemény új pályára állításában, akkor a harmadik elem még inkább feladta a leckét. 3) szinergia. Hogyan fogjuk mindezeket a szórakozásra épülő és

ezt célzó tevékenységeket összefogni egyetlen egésszé? Itt került képbe egy külső, segítő szervezet-egyesület, amely számára teljesítményarányos gyűjtést terveztek: meghatározott számítás szerint ahány kilométert szaladtak a résztvevők, kilométerenként x egységnyi összeggel támogatják az adott szervezetet. Ez bizonyult a csapatépítő egyik legfontosabb komponensének: a jótékonykodás, ami által mindenki hozzá tudott tenni, és hozzá is tett, és sikerült mindenkinek igencsak testközelből megtapasztalnia a nagy egészet alkotó csapat szinergikus erejét.

Bár sok félelem és bizonytalanság volt a meredek átállással kapcsolatban, az első pozitív visszajelzést akkor kapta a szervezőcsapat, amikor a tervezett 60%-os részvétel helyett a kollégák 72%-a jelentkezett a jótékonyági maratonra. A második pozitív visszajelzés személyesebb történet: még az a személy is rajthoz állt, akiről senki nem feltételezte, hogy akár egyetlen pluszmozdulatot is tenne bármiért is, ami nem munka. A harmadik pozitív visszajelzés és egyben igazolása annak, hogy az út járható, és a One iQuestre irányuló törekvések elkezdik meghozni az eredményt, az volt, hogy rekordmennyiségű összeg gyűlt össze: a támogatott szervezet maximum a támogatás egyharmadára számított. A sok apró kis széthulló-közeli kocka kezdett összeállni forgatható, kirakható bűvös kockává.

A jótékonyági maratonnak a következő eredménye volt: az alkalmazottak megtapasztalták a kollektív sikerért vállalt egyéni felelősség értékét. Az egyéni felelősség ilyen méretű tapasztalata és megnyilvánulása sok szervezetnél csak a pandémia hatására tudott kiteljesedni¹¹ úgy, ahogyan az az iQuestnek sikerült a One iQuest rendezvényével.

A rendezvény a szervezet életében mérföldkővé és referenciává vált. Összességében a One iQuest nem próbálta meg teljes mértékben újradefiniálni a csapatépítő fogalmát (hiszen volt sport, játék, vetélkedő, agytágító, konferencia, kaja-pia-koncert-buli stb.), viszont olyan elemet emelt be a szervezeti kultúrába, ami csak később vált elterjedté a romániai szervezeti kultúrákban: corporate social responsibility, azaz társadalmi felelősségvállalás.¹² A jótékonyági maratonnak sikerült a következő megvalósítás: a kollektív sikerért vállalt egyéni felelősség. Amikor tudjuk, hogy minden általunk beletett munka abban gyümölcsözik, amit a mi szervezetünk tud megvalósítani. És nem utolsósorban az üzenet szempontjából megfelelően felépített és kivitelezett vizuális identitása évek múltán is tudott kapcsolatot létrehozni a szervezet amúgy ismeretlen tagjai között.

Rebel Café

■ A világjárvány és az azzal kapcsolatos korlátozások legfőképp a nagyobb szervezeteket érintették, amelyek arra kényszerültek, hogy a lehető legrövidebb idő alatt olyan élhető és tartható megoldást vezessenek be tevékenységük folytatására, ami mind a stakeholderek¹³, mind a kollégák számára működőképes, ugyanakkor pedig megfelel az éppen aktuális korlátozásoknak. Az otthonról végzett munka a Work From Home megoldás kényszerű volt, ennek ellenére az intézményesítésére nem sokan számítottak. Ahogy az sem volt világos, hogy mi lesz a járvány és a korlátozások kifizése. Elég hamar kiderült, hogy a motivált munkatársaknál az egyéni teljesítmény növekedett, a kevésbé motivált vagy kezdő munkatársakra viszont negatív hatással vannak az állapotok. Egy IT-vállalkozó és egy csapatvezető fejlesztő között lezajlott beszélgetésből kiderült, hogy míg a fejlesztők örvendtek annak, hogy nyugodt és zavartalan környezetben dolgozhatnak, és a feladatokra fókuszálva hatékonyak és produktívak tud-

tak lenni („*Soha nem volt ennyire produktív időszakom, mint a lockdown idején.*”), addig a vállalkozók és a vezetők a csapatt dinamika és a kollektív fejlődés visszaesése miatt aggódtak („*Nincs, aki betanítsa a gyakornokokat és a juniorokat, és emiatt sokan túl hamar felmondanak.*”).

A pandémia gyakorlatilag radikálisan átformálta a munkavégzési szokásokat mind pozitív, mind negatív értelemben. És bár a járvány első heteiben-hónapjaiban nem volt teljesen egyértelmű, mára már a legtöbb szervezet a vezetők és a csapattagok szintjén megtapasztalta, hogy mi az, ami miatt nem tartható fenn az irodai élet nélküli WFH: az online találkozók nem biztosítanak megfelelő keretet, inspiráló környezetet a célorientált együttműködésre. A kommunikáció döcög, és hiába a hatékonyabb munkavégzés, a projektek nem úgy haladnak, ahogyan kellene. Sok más szervezethez hasonlóan a lockdown és a korlátozások idején a Rebel Dot egyik első intézkedése az volt, hogy felmondja az irodáit. Majd 2021 vége felé, 2022 elején a munkatársak szinte egyöntetű kívánsága az volt, hogy nyissák újra azokat. A lockdown és az újranyitási döntés között eltelt két év alatt kialakult hibrid munkarend új kihívás elé állította a vezetőket: milyen legyen az új hely? Mert a dedikált munkaasztal intézménye már határozottan a múlté volt, ugyanakkor a klasszikus open space és recepció fogalmát, illetve működését is újra kellett értelmezni.

A járvány alatt a kollégák egyre kevésbé azért jártak a külön fenntartott irodába¹⁴, hogy produktívak legyenek, sokkal inkább azért, hogy kapcsolódjanak, szocializálódjanak. Jó, de akkor hogyan is nézzen ki a régi-új iroda? Hogyan tudjuk visszahozni a szociális dinamikát az irodába? A megoldás a megfelelő tagolás (elegendő helyiség, elegendő hely, megfelelő flow) és a dedikált munkaállomások felszámolása. Senkinek nincs saját helye. Az így létrejött térben a Rebel Dot cég 5 + 1 pontosan definiált zónát hozott létre:

1. Kávézó. A társaságra vágyók egy része a korlátozások alatt/ellenére is kiültek egy-egy kávézóba, teraszra, onnan végezték a munkájukat. A kávézó beépítése az új irodai térbe azt a célt szolgálta, hogy nem random, szervezeten kívüli emberekkel találkoztak azok, akiknek szocializációs igényei magasabbak voltak, hanem munkatársakkal, kollégákkal, partnerekkel. Ugyanakkor a kávézó az első, amivel belépéskor találkozik a munkatárs vagy a vendég. Persze nem kötelező beülni: lehet akár célzottan az előre lefoglalt irodába menni, de a társadalmi konszenzus általában azt diktálja, hogy legalább néhány szót váltsunk a közelebbi-távolabbi kollégákkal, munkatársakkal, ismerősökkel.

2. Open space. A világjárványt megelőzően a munkatársak nagy része kifejezetten panaszkodott a nyílt munkatér túlságosan zajos mivoltára. Az újonnan definiált tér ezúttal viszont szántszándékkal lett hangos: ez tudja visszahozni azt a hangulatot, ami a járvány előtti időre emlékeztetett.

3. Closed spaces / dedikált irodák. A járvány előtt el tudtuk volna képzelni azt, hogy bárki is elfoglalja a helyünket az irodában? Az új koncepció szerint senkinek sincs saját dedikált helye. A szervezet kifejlesztett egy appot, amivel az emberek helyet foglalhatnak maguknak, és ezt záros ideig (pl. egy napig) használhatják. Ily módon, mivel ugyanazon a helyen mindig más és más emberek ülnek és dolgoznak együtt, a silók kialakulásának sokkal kisebb tere marad.

4. Meeting Room. Ez a tér teljes mértékben megőrizte a járvány előtti funkcióját azzal a kiegészítéssel, hogy ezt is ugyanúgy, app által kellett foglalni, mint a dedikált irodákat.

5. Lounge. Ez olyan tér, ami közvetlenül a kávézóhoz csatlakozik, igazából néhány bútoron vagy képzeletben meghosszabbított vonalon túl semmi sem választja le a kávézótól. Ugyanúgy tud kapcsolódni a kávéhoz és a kávézás rituáléjához, mint a nagyobb találkozásokhoz, meetingekhez stb. Az open space-szel szemben itt viszont kanapék, babzsákok vannak íróasztalok és székek helyett kivetítővel, vetítívászonnal stb. Itt történnek meg azok a nyitott, de célirányos beszélgetések, amelyekhez elvileg bárki csatlakozhat. A tér a nyitottság egyféle szinonimája.

A teljes irodai tér újraértelmezése érezhetően a szervezeten belüli emberi kapcsolatok újradefiniálását célozta meg. Igazából a kávézó egy eleven kiterjesztése lett a Rebel Dot brandnek és a brand szellemiségének, amit nagyon szépen sikerült vizuális arculati elemekkel összekötni és ráerősíteni. És úgy lett például a HR-osztályból People and Culture. A legfontosabb újítás talán az, hogy miként integrálták a szórakozást a szervezet mindennapjaiba:

A +1 tér neve Decision accelerator. A funroom egy IT-cégnél mondhatni standard. Viszont az, hogy a különféle játékok, csocsó, minigolf, babzsákok, darts, videójáték mellett olyan eszközök is szerves részét képezik a térnek, amik az ötleteléshez, konferenciához vagy akár dizájnsprinthez, brainstorminghoz szükségesek, az a szervezeten belüli szórakozást is újradefiniálja. Ez az újradefiniálás a szórakozás és a munka közötti határt próbálta meg újraértelmezni. A kérdés: hogyan tudjuk a szórakozás meghatározó komponensét a munka szempontjából is értékesé tenni. Hol válik a szórakozás munkává, és mikortól szórakoztató a munka? Mikor, hogyan és mitől válik a szórakozás eredményorientálttá? Vajon ugyanabban a súlycsoportban van a munkatársak számára megszervezett, sörözős-miccsezős vasárnapi focizás, mint az A ligás focimeccs? Ugye érezzük a különbséget, hogy melyikben mennyi a szórakozás, és mennyi a munka? Nyilván, élsportot nem lehet úgy csinálni, hogy nem szeretjük az adott spor-



tot, de a tevékenység végzésének öröme és a kimagasló teljesítmény között szoros összefüggés van, és nem csak az élsportban. Szinte minden tevékenységgel így van: nem lehetsz a topban, ha valamiféleképp nem kötődsz ahhoz a munkához, amit végzel. Ezért különösen fontos az, hogy ha már a mindennapok munkavégzésébe nem tudunk szórakoztató és motiváló komponenseket becsempészni, akkor olyan lehetőségeket biztosítsunk a kollégáknak, amelyek által a rendszeresen kiürülő motivációs tankot újra lehet tölteni.

Összefoglaló

■ A tanulmánynak nem célja, hogy messzemenő következtetéseket vonjon le. A megnövekedett konkurencia, a felgyorsult életünk és a töménytelen mennyiségű, főként vizuális ingerek okán a szervezeti kultúra mára igencsak sokrétű szövetté vált, ugyanakkor pedig az emberi természet az elmúlt néhány ezer évben nem sokat változott, így az egyensúly megtalálása és megtartása a szórakozás-munka-fókusz-kikapcsolódás-figyelemzavar konstellációban különösképp nehéz feladat. Bár a két bemutatott eset nagyon sok ponton eltér egymástól, és mondhatni egészen más vázra épül, mégis sok közös elem van bennük: mindkét eset hosszú távú hatásokat remél, vár el, és többé-kevésbé sikeresen fenn tudja tartani. Ugyanakkor meglehetősen bátran kísérletez, és nem fél újítani. És bár különféleképp definiálják magát a szórakozást, illetve ezek kontextusát és funkcióit, mindkét projekt sikeresen építi be ezt a szervezeti kultúrába. Noha az öncélú szórakozás kimondottan fontos a feltöltődéshez, a közösen eltöltött idő, a kapcsolódások és az együtt játszás szerves részévé váltak mindkét szervezet mindennapjának. És végül, de nem utolsósorban: a szórakozás, kikapcsolódás a kibillent egyensúlyt hivatott helyreállítani, vagy, ha jobban tetszik, a régi egyensúly helyett újat hozni. Talán a leginkább a mára már közhellyé vált szállóige lehetne a megfelelő zárása a szövegnek: ha megtalálsz azt, amit szeretsz csinálni, akkor soha, egy pillanatig sem fog kelleni dolgoznod.

De mi van az ellenkező esetben? Mi van, ha utáljuk a munkánkat? Vagy csak simán unjuk. Vagy még ez sem, de egy idő után már semmi izgalom, kihívás nincs, és mindent felülír a kiszámíthatóság. Hiszen sok esetben a legremekbe-szabottabb projektek is csak egy szikrányi kreativitásból születnek, és a munka vastagja gyakorlatilag nem más, mint sok következetesen, kitartóan elvégzett, sokszor ismétlődő és unalmas feladat végeláthatatlan sora. És ettől simán ki lehet égni. A kérdés az: hogy ha ez történik, akkor csak szórakozunk egyet, és minden újra egyensúlyba kerül?

■ JEGYZETEK

1. Interjúalanyok: *Tudor Ciuleanu*, CEO Rebel Dot; *Georgiana Iancu*, Management & Marketing Consultant, former Head of Communications, iQuest. Szaklektor: *Nora Dobre*, HR specialist, Associate Professor, UBB.
2. Anthony Ryland: *Macro and micro engagement*. <https://tapdsolutions.com/blog-macro-micro-engagement/> (2023. 05. 10).
3. The Changing Role of the Modern Sales Team. <https://www.salesforce.com/products/sales-cloud/resources/breaking-the-silo-mentality/> (2023. 05. 10).
4. WFH – Work From Home rövidítése.
5. A románban a *distracție* kifejezésnek két értelme is van, és szövegkörnyezetből derül ki, hogy mikor melyiket értjük: az első a szórakozás, a második pedig a figyelem megzavarása, elterelése. A *distracția să nu fie distracție* kifejezés nagyjából úgy lenne magyarázható, hogy a mulatság ne legyen mulasztás.

6. A vállalat 2020-ban fuzionált a német-indiai Nagarróval, és a tranzakció idején a kolozsvári vállalatnak 660 alkalmazottja volt. L. <https://www.zf.ro/business-hi-tech/iquest-fumizor-de-solutii-software-fondat-la-cluj-in-1998-si-19497649> (2023. 05. 10).
7. The Changing Role of the Modern Sales Team. <https://www.salesforce.com/products/sales-cloud/resources/breaking-the-silo-mentality/> (2023. 05. 10).
8. Krosszfunkcionális: amikor a szervezeten belül a különböző részlegek által ellátott, egymással összefüggő és egymást kiegészítő funkciók kapcsolódását facilitáljuk.
9. Krosszszervezeti: amikor ugyancsak a szervezet egészét érintő kollaborációt és kapcsolódást facilitálunk, viszont nem feltétlenül operacionális irányultságú, hanem inkább érzelmi, elköteleződési és motivációs jellegű
10. Courtesy of AMM Design, <https://ammdesign.ro/portfolio/iquest-teambuilding-one-iquest/>
11. Lásd: *Potrivit unui studiu Deloitte, pandemia a contribuit la consolidarea unui sentiment de responsabilitate individuală. Aproape trei sferturi dintre respondenți spun că pandemia i-a făcut mai conștienți și mai atenți față de nevoile altora și intenționează să acționeze în interesul comunității lor. Majoritatea generațiilor declară că vor acorda o atenție deosebită sprijinirii active a afacerilor în special a celor locale și mai mici. Pentru tinerii de astăzi, este și mai important să vadă sensul muncii lor, să simtă că ceea ce fac este important. (Nora Dobre: Job hopping-ul, motivele de schimbare și percepția fenomenului. web: <https://www.todaysoftmag.ro/article/3717/job-hopping-ul-motivele-de-schimbare-si-perceptia-fenomenului>)* (2023. 05. 10)
12. Bár a CSR mint tevékenység több mint 100 éves múltra tekint vissza, és a terminus is már több mint hetven éve létezik, az első, mai CSR-programokhoz hasonló kezdeményezés Paul Newman filmsztár nevéhez fűződik: *“In 1982, Film Legend and entrepreneur Paul Newman started, »Newman’s Own«, a line of food products. All of the company’s after-tax profits were donated to educational and charitable organizations. It was the first of its kind to offer consumers the ability to actively participate in a company’s philanthropic pursuits through their products.”* Stirling Myles: A Brief History of CSR (2019). <https://www.smartsimple.com/blog/2019/3/29/a-brief-history-of-csr> (2023. 05. 11).
13. Vállalkozói környezetben a „stakeholder” kifejezés gyakran specifikus értelmében használatos: minden olyan tényezőre, szervezetre, kedvezményezettre vagy entitásra vonatkozik, aki-ami hatással tud lenni egy vállalkozás, szervezet életére. Konkrét példa: egy használtruha-importőr vállalkozás számára a környezetvédelmi hatóság vagy a törvényhozó testület nem is ügyfele, nem is beszállítója és semmiféleképp nem kedvezményezettje, mégis „stakeholdere” a vállalkozásnak, mert tevékenységük által nagyban tudják a szervezet működését befolyásolni.
14. A Rebel Dot a lockdown ideje alatt fenntartott egy irodát, ahol az aktuális korlátozások betartásával a kollégák találkozhattak és kiengedhették a gőzt, beszélgethettek. Ez a hely elsősorban a kikapcsolódásra (flekkenezés, sütögetés, izogatás stb.) volt definiálva. Ez a hely a szociális kapcsolatok fenntartását és működtetését relatív jól el tudta látni, viszont a munkavégzés szempontjából fontos kommunikációs folyamatokat, célorientált megoldások kidolgozásához szükséges csapatmunkát nem tudta facilitálni.
15. Courtesy of Rebel Dot.