

Alicja Balcerak

Gry i „gry” w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Zarówno grywalizacja, jak i gry serio znajdują zastosowanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Gry serio powstały jako próba wykorzystania potencjału dostrzeżonego w grach. Chociaż promotorzy grywalizacji przyznają, że wykorzystuje ona tylko wybrane strukturalne i techniczne elementy gier, to jednocześnie sugerują, że grywalizacja dziedziczy potencjał gier, zwłaszcza dotyczący motywacji. Gra jest zjawiskiem złożonym, którego właściwości mają charakter emergentny i nie można ich przypisywać wybranym elementom. Zbadano, w jakim stopniu kluczowe cechy gier są zachowane w grach serio i w zabiegach grywalizacyjnych. Pokazano, że podczas gdy gra serio dziedziczy większość walorów gier, to grywalizacja nie może legitymizować swojego potencjału pokrewieństwem z grami.

Słowa kluczowe: grywalizacja (*gamification*), gra serio (*serious game*), gra (*game*)

Wstęp

Badacze zjawiska grywalizacji (w) pracy jej przodków dostrzegają między innymi w socjalistycznym współzawodnictwie pracy (Nelson, 2012), trendzie *fun-at-work* oraz w spontanicznych grach i zabawach w środowisku pracy (Mollick, Rothbard, 2014). Jednak najczęściej, zwłaszcza w literaturze popularyzatorskiej, sugeruje się jako źródła i inspiracje:

- gry rozrywkowe, zwłaszcza wieloosobowe komputerowe gry fabularne (MMORPG – *massively multiplayer online role-playing game(s)*) oraz tzw. gry społecznościowe;
- gry serio, czyli gry rozgrywane w celach wykraczających poza rozrywkę.

Popularyzatorzy grywalizacji nie zawsze odwołują się bezpośrednio do gier; np. R. Paharia (2013) oświadcza (w tytule jednego z podrozdziałów), że grywalizacja to nie gra, aby już na następnych stronach rozważyć motywacyjny potencjał gier. W innej książce, po przyznaniu, że grywalizacja jest nowym zjawiskiem, napomyka

się, że zastosowanie mechaniki gry do rozwiązywania problemów ma wielowiekową tradycję – np. w grach wojennych (Zichermann, Cunningham, 2011, s. IX). Uderzającą sugestią pokrewieństwa niesie jednak już sama nazwa grywalizacja (gamifikacja, *gamification*).

W środowisku badaczy i twórców gier rozrywkowych i serio grywalizacja wzbudziła mocne poruszenie. Zarzuca się jej instrumentalizowanie grania (Deterding, 2014) i infantyлизację gier (Bogost, 2011). Stanowisko krytycznie nastawionych do grywalizacji projektantów i badaczy gier serio dobrze ilustruje diagnoza J. Ferrary (2013, s. 291): „(...) grywalizacja sugeruje zubożony, cyniczny i nastawiony na wyzysk obraz gry jako narzędzia z natury niepoważnego i przeważnie bezużytecznego”. Protesty teoretyków i badaczy gier przeciw nieuprawnionemu użyciu rdzenia gra/*game* w nazwach grywalizacja/*gamification* nie wynikają tylko z pedanterii. Grywalizacja staje się tak modnym terminem, że jej zakres znaczeniowy rozszerza się również na tradycyjne gry serio. Wprowadzenie hasła do wyszukiwarki skutkuje wyświetleniem adresów firm reklamujących w ten sposób „stare, dobre” gry szkoleniowe, zaś niedawno termin ten pojawił się nawet na polskiej stronie prestiżowego, organizowanego od 1980 roku konkursu bazującego na złożonej symulacyjnej grze menedżerskiej (GMC, 2014). Kompromitacja obecnie dominującej wersji grywalizacji (zdaniem wielu badaczy gier serio – nieunikniona; por. Ferrara, 2013; Bogost, 2011) może doprowadzić, wskutek efektu aureoli, do deprecjacji zaufania do pełnokrwistych gier serio.

Gry serio w zarządzaniu, w tym zarządzaniu zasobami ludzkimi, mają długą tradycję, choć niewspółmierne do ich potencjału zasięg i głębię zastosowań. Dlatego, mimo licznych innych zagrożeń, jakie niesie ze sobą grywalizacja pracy (a w każdym razie możliwe ścieżki rozwoju tego trendu), nie należy lekceważyć ryzyka osłabienia zaufania do gier serio. Niniejszy artykuł jest próbą wyjaśnienia różnic pomiędzy zastosowaniami gier serio a zabiegami grywalizacyjnymi, wynikających z dystansu do fenomenu, z którym są kojarzone, czyli gry.

Gra i jej kluczowe cechy

Główne elementy strukturalne gry to aktor (gracz) i reguły (w tym reguły dotyczące ustalania lub obliczania wyniku) oraz zasoby (gra w postaci materialnej; np. program komputerowy, plansza, akcesoria, scenariusz gry RPG) (Salen, Zimmerman, 2003; Klabbers, 2006; Juul, 2003). Złożoność strukturalna i zaawansowanie technologiczne zasobów gry nie są jednak dobrymi predyktorami atrakcyjności grania. Popularne od wielu tysięcy lat Go i Mankala są grami o bardzo prostych regułach, prostych interakcjach pomiędzy graczami i rozgrywanymi na planszach, które moż-

na skonstruować ad hoc. Cechuje je natomiast złożoność funkcjonalna, rozumiana jako funkcja możliwych wejść (działań graczy) i wyjść (czyli stanów gry), co czyni rozgrywki nietrywialnymi i zajmującymi. Ta cecha też jednak nie wystarczy, by zrozumieć powody, dla których ludzie poświęcają czas i energię różnym rodzajom gier. Według G. J. Hofstede (2008b), są one następujące:

- potrzeba bezpieczeństwa (przebywając w świecie gry, gracz uwalnia się od trosk rzeczywistości);
- potrzeba przynależności (zaspokajają ją relacje z innymi graczami);
- potrzeba szacunku (poważanie jako pochodna wygranej i osiągnięcia mistrzostwa w rozgrywkach);
- potrzeba samorealizacji (gra stanowi wyzwanie dla intelektu i kreatywności).

Już mnogość i indywidualne zróżnicowanie nasilenia tych potrzeb, a także różne możliwości ich zaspokojenia w różnych rodzajach gier czynią grę zjawiskiem złożonym. W poszukiwaniu istoty gry bardziej obiecujące są próby wyjścia poza elementy strukturalne i konstrukcyjne. Uczynili to prekursorzy współczesnej ludologii, Johann Huizinga, a po nim Roger Caillois. Ich definicje obejmują zbiorczo grę i zabawę (w oryginałach, odpowiednio „spel” i „jeu”), wskazując następujące ich kluczowe cechy (Caillois, 1997, Huizinga, 1985):

- wyodrębnienie z codzienności, a także wyodrębnienie w sensie granic czasowo-przestrzennych (swoisty świat gry/zabawy – „magiczny krąg”);
- autoteliczność, „bezproduktywność” („gra i zabawa nie prowadzi do tworzenia dóbr, bogactw ani jakiegokolwiek innego elementu” Caillois, 1997, s. 20);
- dobrowolność;
- obecność reguł i/lub konwencji;
- źródło satysfakcji i przyjemności;
- niepewność dotycząca przebiegu i wyniku gry.

Definicja gry jest ciągle dyskutowana. Postulaty autoteliczności i bezproduktywności rozumianej jako brak wpływu na świat poza grą należą do szczególnie często podawanych w wątpliwość; całkowity brak wpływu gier, nawet czysto rozrywkowych, na „resztę rzeczywistości” wydaje się nie do obrony. Toteż współczesny autorytet ludologii J. Juul (2003, s. 30) w swojej definicji gry liberalizuje ten warunek, przyjmując, że konsekwencje gry dla świata poza nią są „opcjonalne i negocjowalne”. Z kolei postulat fizycznego wyodrębnienia świata gry stracił swoją aktualność dzięki możliwościom, jakie dają technologie informatyczne i komunikacyjne; „magiczny krąg” gry w sensie fizycznym może właściwie nie mieć granic. Pozostają jednak granice mentalne, społeczne i kulturalne. Zdaniem J. Stenrosa (2014), metaforę „magicznego kręgu” można zastosować w trojakim znaczeniu: **przestrzeni gry** (areny) wyznaczonej przez reguły i formę gry, **psychologicznego „skafandra**

ochronnego” – poczucia bezpieczeństwa wynikającego ze świadomości uczestniczenia w fikcyjnym doświadczeniu oraz **społecznego kontraktu**, który powstaje (jest negocjowany) wśród uczestników gry wieloosobowej. Tak rozumiane „magiczne kręgi” są wprawdzie przepuszczalne, ale umożliwiają subiektywną izolację świata gry od zewnętrznego, czyli poczucie „to (tylko) gra”.

Grywalizacja

Grywalizacja, według dość powszechnie akceptowanej naukowej definicji, to „użycie konstrukcyjnych elementów gry w pozagrowych kontekstach” (Deterding i wsp., 2011, s. 1). Do głównych obszarów zastosowań zabiegów grywalizacyjnych należy zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym grywalizacja pracy. Tę ostatnią E. R. Mollick i N. Rothbard (2014, s. 7) definiują jako: „narzuconą przez pracodawcę grę przebiegającą w środowisku pracy, przy czym cele tej gry są podporządkowane celom pracodawcy”.

Autorzy popularyzatorskich publikacji na temat grywalizacji lubią definiować ją poprzez odwołanie nie do „elementów”, ale do „mechaniki gry” – pojęcia o coraz szerszym zakresie stosowalności, oznaczającego oryginalnie zespół środków, za pomocą których gracz może wpływać na stan gry (por. Sicart, 2008; Rouse, 2005). Jednak typowe, najczęściej przywoływane elementy grywalizacyjnej „mechaniki” to punkty, poziomy, odznaczenia, rankingi, paski postępu lub inne graficzne prezentacje zaawansowania w osiąganiu celów (Zichermann, Cunningham, 2011; Marczewski, 2013; Paharia, 2013; Dale, 2014), czyli informacje zwrotne o wynikach (własnych i najczęściej również cudzych) oraz związane z nimi wirtualne nagrody. S. Deterding (2014, s. 306), współautor zacytowanej już definicji, w jednej z ostatnich publikacji zaoferował zatem jej inną wersję: „powodowanie jakiegokolwiek pożądanego aktywności poprzez jej śledzenie i dodanie powierzchniowej warstwy informacji zwrotnych w postaci punktów, odznak, listy wyników i nagród”. M. Robertson (2010) z kolei za bardziej adekwatną dla grywalizacji nazwę uważa „punktyfikację” (*pointsification*), zaś I. Bogost (2011) proponuje (i stosuje) wartościujące określenie „narzędzie wyzysku” (*exploitationware*).

Obietnice dotyczące zastosowań grywalizacji w zarządzaniu ludźmi dotyczą najczęściej zwiększenia produktywności poprzez wzrost zaangażowania i motywacji pracowników będących jej obiektami. Publikacje popularyzatorów tej idei zawierają też obietnice wyzwania motywacji wewnętrznej (a nawet sugerowanie warunków do powstania przepływu), budowania więzi, współpracy, wspomagania uczenia się (Zichermann, Cunningham, 2011; Paharia, 2013; Dale, 2014). Jednak oferenci coraz liczniejszych platform grywalizacyjnych reklamują swoje produkty np. jako narzę-

dzie, które umożliwi „zaangażowanie się całej firmy w ekscytującą kulturę *play-to-win*, która przynosi mierzalny wzrost produktywności zespołów i wyników” (Hoopla, 2014). Coraz większa oferta tanich i uniwersalnych narzędzi grywalizacyjnych, połączona z preferencją ilościowych wskaźników oceny efektywności, otwiera drogę dla płytkich implementacji, które redukują zabieg grywalizacyjny do „elektronicznego bicza” (Deterding, 2014).

Idea grywalizacji zdaje się bazować na sofizmacie:

- Przesłanka 1. Coraz więcej osób coraz więcej czasu poświęca dobrowolnie i z zaangażowaniem aktywnościom, które nazywamy **grami** (wideo).

- Przesłanka 2. W grach tych efekty działań graczy bywają ilustrowane punktami, zaliczonymi poziomami, miejscami w rankingach etc.

- Wniosek: Wprowadźmy punkty, rankingi, poziomy etc. do obszarów, w których zwiększenie ludzkiej aktywności i zaangażowania (jako pracowników, klientów, studentów) jest pożądane. Nazwijmy to **grywalizacją**.

W efekcie, w celu zwiększenia aktywności, zaangażowania i osiągnięć w pracy przeprowadza się interwencję, która nie wpływa na projektowanie samych zadań i socjotechnicznego środowiska pracy, lecz sprowadza się do swoistego makijażu; przemalowania aktualnego rozwiązania „na grę” (por. Nicholson, 2012; Deterding, 2014).

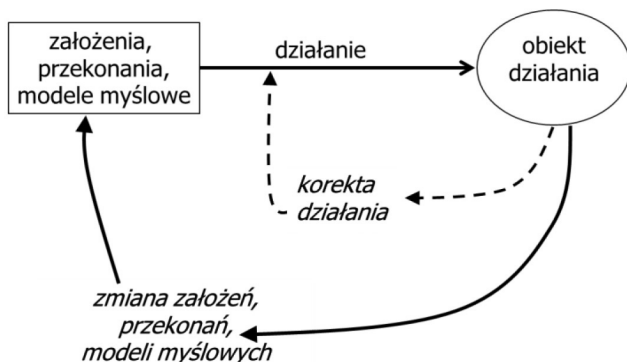
Gra serio

Termin „gra serio” (*serious game*) po raz pierwszy zastosował C. Abt w odniesieniu do gier, które „nie są przeznaczone przede wszystkim do rozrywki” (Abt, 1970, s. 9). Ostatnio termin ten jest coraz częściej używany w zawężonym znaczeniu; w odniesieniu wyłącznie do gier komputerowych (wideo), co jest „zasługą” Serious Game Initiative i związanych z tym przedsięwzięciem publikacji (Foreman i wsp., 2004; Sawyer, 2007).

Świat gier serio jest niemal równie różnorodny jak świat gier rozrywkowych. Mieszczą się w nim zarówno skomplikowane modele symulacyjne (gry wojenne, kierownicze, organizacyjne, polityczne), jak i np. „gierki memo” wspomagające zapamiętywanie faktów i reguł, a także proste gry zręcznościowe w roli testów sprawności i/lub trzeźwości (Feinstein i wsp., 2002). Arystokrację wśród gier serio wykorzystywanych w zarządzaniu stanowią jednak nie gry-testy, czy gry-trenażery, ale instrumenty szkoleniowe (narzędzia do wspomagania pozyskiwania wiedzy i umiejętności oraz zmiany postaw) i rozwoju organizacyjnego (wspomaganie projektowania i badania procesów, zarządzania zmianami, *foresight*, tworzenia i modyfikacji planów strategicznych, budowania zespołów). „Typ idealny” w tej kategorii to gra strategiczna, symulacyjna, konkurencyjna lub konkurencyjno-kooperacyjna,

w zastosowaniach prorozwojowych najczęściej „szyta na miarę”, czyli projektowana specjalnie dla organizacji, w której będzie stosowana (Balcerak, 2015). Tego typu gry nastawione są na głębokie uczenie się (wyższego poziomu, w podwójnej pętli – Argyris, Schön, 1974). W opozycji do płytkiego uczenia się (w pojedynczej pętli), które skupia się na korygowaniu działań, głębokie uczenie się bazuje na kwestionowaniu założeń i przekonań, zmianie modeli myślowych i dopiero tą drogą wpływa na wynikające z nich sposoby i cele działania (rys. 1).

Rysunek 1. Uczenie się w pojedynczej i podwójnej pętli



Rozgrywka gry serio ma specyficzną strukturę; przed rozgrywką właściwą przewidziane jest wprowadzenie, zaś po niej – podsumowanie. Wprowadzenie to etap, w którym uczestnicy powinni osiągnąć intelektualną i emocjonalną gotowość do gry. Obejmuje instruktaż teoretyczny i praktyczny, czyli zapoznanie z regułami (w tym regułami proceduralnymi obejmującymi warunki zakończenia rozgrywki), programem komputerowym i/lub rekwizytami, z danymi początkowymi, ustalenia organizacyjne (np. podział na zespoły), czasami również próbną rozgrywkę. Najczęściej w ramach wprowadzenia wyjaśnia się uczestnikom intencje zastosowania gry i sposób wykorzystania wniosków z rozgrywki.

Podsumowanie dość powszechnie uważane jest za kluczowy etap rozgrywki gry serio (Crookall, 2010; Thiagarajan, 1998). Obejmuje następujące fazy:

- opis – inwentaryzacja faktów kluczowych dla przebiegu rozgrywki, ujawnienie krytycznych zdarzeń oraz zderzenie ich różnych oglądów;

- interpretowanie – etap, w którym są formułowane i badane hipotezy dotyczące zależności przyczynowo-skutkowych, rewiduje się przesłanki podjętych w grze decyzji, rozważa hipotetyczne scenariusze przebiegu gry (np. przy zmianach strategii lub niektórych decyzji);

■ generalizowanie – na tym etapie wnioski z rozgrywki przenosi się do rzeczywistości; następuje reinterpretacja przeszłych zdarzeń i/lub formuluje się nowe sposoby działań lub nowe hipotezy do zbadania w przyszłości.

Poprawnie zrealizowane podsumowanie stanowi wsparcie dla procesu głębokiego uczenia się; poprzez uświadomienie i wyartykułowanie modeli myślowych, szczegółową analizę działań, ich bezpośrednich i pośrednich skutków, pomaga ono domknąć drugą pętlę procesu uczenia się.

Specyficzna (wiodąca) rola podsumowania i refleksji w grach serio łączy się ze swoistą deprecjacją wyniku samej rozgrywki (Hofstede, 2008a). Naturalnie, dążenie do mistrzostwa i dostrzeganie możliwości wygranej to istotne czynniki motywujące uczestników do zaangażowania się w rozgrywkę. Jednak podsumowanie, przenosząc punkt ciężkości na refleksję, pytania: Kto i jak wysoko wygrał/przegrał?, przykrywa ważniejszymi: Dlaczego coś się zdarzyło? Jaki ma związek z poprzednimi twoimi działaniami i decyzjami? Jak wpłynęło na następne? Czym różniło się od przewidywań? Z jakich przesłanek te przewidywania wynikały? Co teraz o tym sądzisz? Czy mogło być inaczej? Co z tego wynika? To dlatego przegrana w grze serio może być doświadczeniem równie, a zwykle, z uwagi na silniejsze zaangażowanie emocjonalne – bardziej pouczającym niż wygrana. Z tych samych względów przejście do podsumowania poleca się poprzedzić zabiegami ułatwiającymi wygaszanie emocji związanych z rozgrywką i jej wynikiem, aby ułatwić uczestnikom zaangażowanie się w podsumowanie z dystansem i zmniejszyć prawdopodobieństwo uaktywnienia się mechanizmów obronnych (Peters, Vissers, 2004).

Grywalizacja i gra serio – jak daleko od gry

Zarówno grywalizacja, jak gra serio **opierają się na regułach** i towarzyszy im **niepewność**. Rozpatrzmy zatem pozostałe z kluczowych cech gier wskazanych przez J. Huizingę i R. Cailloisa.

W zabiegach grywalizacyjnych **izolacja gry od codzienności** (ani w sensie fizycznym, ani psychologicznym, ani społecznym) jest z definicji nieobecna; są one stosowane w celu wywołania lub wzmocnienia założonych działań. W grywalizacji pracy wyniki „gry” są tożsame z wynikami pracy (np. wynikami sprzedaży). Wygrana/przegrana może być i bywa (Llagostera, 2012; Deterding, 2014) podstawą decyzji personalnych. Gry serio (np. szkoleniowe, organizacyjne) wpływają na rzeczywistość niebezpośrednio, poprzez zwiększenie poziomu wiedzy i umiejętności oraz zmianę postaw; ogólnie – wspomaganie uczenia się. Konsekwencją tego jest pozytywne podejście do porażek i błędów, jako katalizatorów refleksji. Autor dziewiętnastowiecznej gry wojennej w jej opisie napomina: „Osobie prowadzącej grę przypada

w udziale przedstawienie własnego poglądu na temat podjętych decyzji. (...) Oczywiście jest przy tym także, iż każda krytyka zawiera w sobie element raniący; wystąpią przecież punkty, które bezwzględnie określone zostaną jako błędne – najczęściej będą się one odzwierciedlały poprzez rozwinięcie ocenianych sytuacji. W innych miejscach wystąpią wątpliwości, czy rzeczywiście zachodzą błędy, tym bardziej że przecież wiele dróg prowadzi do osiągnięcia celu. Wszakże dobrze uczyni prowadzący, jeżeli swój punkt widzenia przedstawi w taki sposób, który zdoła skłonić słuchaczy do przemyśleń” (Verdy du Vernois, 1876, s. 68, za: Szeligowski, 2000). Gry serio, w przeciwieństwie do typowych zabiegów grywalizacji pracy, zamknięte są w określonych granicach czasowych. Specyficzna struktura rozgrywki (wprowadzenie – rozgrywka – podsumowanie) wyraźnie akcentuje momenty wejścia w grę i jej opuszczenia; przy czym uczestnicy zazwyczaj wcześniej są informowani o długości czasu trwania gry lub (w jednoosobowych grach komputerowych) sami o tym decydują.

Żadna z porównywanych technik nie spełnia wymogu **dobrowolności**. Grywalizacja w środowisku pracy, nawet jeżeli jest skutkiem „oddolnej inicjatywy”, jawi się jako propozycja nie do odrzucenia; wskutek presji społecznej, obawy przed posądzeniem o brak predyspozycji do pracy zespołowej (Llagostera, 2012), albo też jako okazja wykazania się aktywnością. Gry serio również z definicji realizują cele wykraczające poza rozgrywkę i prowadzone są zazwyczaj w ramach obowiązków. Kompetentni projektanci i użytkownicy gier serio mają świadomość deficytu dobrowolności i autoteliczności gier zaprzęgniętych do realizacji celów wykraczających poza grę i konieczności rekompensowania tych deficytów (Garris i wsp., 2011; Deterding, 2014; Hofstede, 2008a). Fundamentalne problemy to stwarzanie warunków zwiększających zaangażowanie graczy w rozgrywkę i doprowadzenie do pełnej akceptacji przez nich reguł – nie tylko reguł proceduralnych, behawioralnych i komunikacyjnych obowiązujących w czasie rozgrywki, ale także zasad powiązania gry z rzeczywistością.

Kluczowe są tu czynniki, które – według teorii samookreślenia (*self-determination theory* – Deci, Ryan, 2000) – wpływają na autoregulację działań podejmowanych ze względu na oczekiwania zewnętrzne. Te czynniki wynikają z możliwości zaspokojenia trzech potrzeb: afiliacji, kompetencji i autonomii. Zajmująca (będąca **źródłem satysfakcji**), dobrowolna, podjęta z własnej woli i w wybranym towarzystwie rozgrywka zaspokaja te potrzeby w oczekiwanym przez gracza stopniu (w przeciwnym wypadku nie odbyłaby się). Dla powodzenia (skuteczności zastosowań) gier serio ma znaczenie, jak wiele z motywacji wewnętrznej uda się uratować, mimo że są one rozgrywane w ramach obowiązków, w narzuconym czasie i towarzystwie. To dlatego w projektach gier serio i ich rozgrywek tak dużą wagę przykładają do takich czynników, jak:

- dostosowanie stopnia trudności gry do uczestników (nie może być ani za łatwa, ani za trudna; nie może być ani nudna, ani niedosiężna poznawczo);
- dostosowanie stopnia złożoności gry do uczestników i kontekstu (nie wszystkie zależności przyczynowo-skutkowe powinny być oczywiste, ale też nie mogą pozostawać kompletnie nieczytelne do końca rozgrywki);
- odpowiednie wprowadzenie do rozgrywki (obejmujące nie tylko przygotowanie merytoryczne, ale również emocjonalne);
- dbałość o zachowanie autonomii graczy w trakcie rozgrywki (za błąd metodyczny uważa się na przykład sugerowanie strategii, ocenianie i komentowanie działań graczy);
- zapewnienie warunków otwartej dyskusji i wnikliwej refleksji podczas podsumowania (zapobieganie uaktywnianiu się mechanizmów obronnych, między innymi poprzez blokowanie wpływu wyników rozgrywki na realia, np. ocenę pracowniczą i wynagrodzenie uczestników).

Czynniki te wpływają na oczekiwania wobec projektantów, twórców i facylitatorów gier serio, co jest zresztą nie bez wpływu na czaso- i kosztochłonność projektowania, produkcji i walidacji gier oraz przygotowania specjalistów do ich kompetentnego prowadzenia.

Podsumowanie

Gra jest systemem złożonym (Klabbers, 2006); jej walorów i istoty nie można w pełni zrozumieć, stosując redukcjonistyczną analizę. Tym bardziej nie sposób dokonać „wyboru elementów” przesądzających o skuteczności tego wielowymiarowego fenomenu; jego atrakcyjność oraz skuteczność motywacyjna (a w rezultacie – i kształcąca) są zjawiskami emergentnymi, powstającymi jako produkt oddziaływań w i pomiędzy podsystemami gracie — projekt gry – kontekst grania. Zarówno ukształtowane już podejścia do realizacji gier serio (zalecane rozwiązania metodyczne), jak i dominujące kierunki badań ich skuteczności wskazują, że w środowisku ich twórców i facylitatorów dość powszechna jest intencja traktowania gier holistycznie. Idea grywalizacji opiera się na autorytarnym cząstkowym wyborze pewnych składowych elementów, przy czym wybór padł na elementy niespecyficzne dla gier (Robertson, 2010; Chorney, 2012) i co ważniejsze – konstrukcyjne, a nie konstytuujące istotę gry¹.

1 Rozwijając porównanie A. Chorneya (2012): „Mechanika” jest tym samym dla gry, czym dla filmu oświetlenie, sposoby kadrowania, efekty specjalne etc. – to nie ich wybiórcze zastosowanie decyduje, czy mamy do czynienia z arcydziełem sztuki filmowej czy z marną reklamą pasty do zębów.

Równie ważną różnicą pomiędzy grami serio a zabiegami grywalizacyjnymi zdaje się być intencja zastosowań; w grywalizacji jest to sklanianie do pożądaných działań, w wypadku gier serio – głębokie uczenie się. Inaczej rzecz ujmując, grywalizacja nastawiona jest na terażniejszość – osiąganie obecnych celów, gry serio zaś stosujemy głównie z myślą o przyszłości, która może zawierać kontynuację, ale również całkowitą zmianę dzisiejszych celów i priorytetów. To z tej różnicy wynikają kolejne, związane z konstrukcją narzędzi i metodyką zastosowań (tab. 1).

Tabela 1. Różnice pomiędzy podejściami opartymi na grach serio a grywalizacją w zarządzaniu zasobami ludzkimi

	Gry serio	Grywalizacja
Podejście do gry jako systemu	Holistyczne	Redukcjonistyczne
Horyzont (czas trwania gry)	Zamknięty i określony	Nieokreślony
Główne oczekiwania wobec uczestnika	Refleksja po działaniu	Działanie
Intencjonalny wpływ rozgrywki na „świat poza grą”	Niebezpośredni wpływ na późniejsze działania; poprzez wzrost wiedzy, umiejętności, zmianę postaw, trening interakcji społecznych uczestników.	Bezpośredni wpływ na bieżące działania poprzez dostarczanie informacji o stopniu osiągania celów i porównanie z innymi.
Wynik	Chęć wygranej lub poprawienia wyniku motywuje do zaangażowania w rozgrywkę. Przegrana lub niesatysfakcjonujący wynik nie wpływa na osiąganie założonych celów rozgrywki (uczenie się na błędach). Wynik nie wpływa na wynagrodzenie i ocenę pracowniczą.	Wynik ilustruje skuteczność w osiąganiu celów i efektywność. Umożliwia porównywanie osiągnięć pracowników. Możliwy wpływ na ocenę i wynagrodzenie.
Intencja zastosowań	Uczenie się refleksyjne. Koncentracja na przyszłości.	Motywowanie do określonego działania, osiąganie założonych celów. Koncentracja na terażniejszości.
Typ uczenia się	Głębokie (w podwójnej pętli).	Płytkie (w pojedynczej pętli).
Przygotowanie narzędzia	Czasochłonny proces projektowania i walidacji narzędzi (zwłaszcza gier „szytych na miarę”). Wysokie koszty.	Niskie koszty, proste wdrożenie, oferta „platform grywalizacyjnych” otwiera możliwość samodzielnych i płytkich aplikacji.

Źródło: opracowanie własne

Zarówno gra serio, jak i zabieg grywalizacyjny bazują na okaleczonej idei gry. Brak dobrowolności w grach serio jest kosztem instytucjonalizacji gier jako utylitarnych narzędzi. Jest to okaleczenie uświadomione i – ryzykując analogię z okaleczeniami cielesnymi – troskliwie bandażowane. Okaleczenie grywalizacji jest celowe, głębokie i być może terminalne. Podczas gdy gra serio dziedziczy większość walorów gier, grywalizacja nie może legitymizować swojego potencjału pokrewieństwem z grami. W obu wypadkach – skuteczność zastosowań powinna być przedmiotem empirycznych badań.

Literatura

- Abt C. (1970), *Serious games*, New York, Viking Press.
- Argyris C., Schön D. A. (1974), *Theory in practice*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Balcerak A. (2015), *Symulacja interaktywna we wspomaganii rozwoju organizacji* (w druku).
- Bogost I. (2011), Persuasive games: exploitationware, *Gamasutra*, dostęp 3 maja 2013, www.gamasutra.com/view/feature/6366/persuasive_games_exploitationware.php.
- Caillois R. (1997), *Gry i ludzie*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza VOLUMEN.
- Chorney A. I. (2012), Taking the game out of gamification, *Dalhousie Journal of Interdisciplinary Management*, nr 8 (1).
- Crookall D. (2010), Serious games, debriefing, and simulation/gaming as a discipline, *Simulation & Gaming*, nr 41 (6).
- Dale S. (2014), Gamification. Making work fun, or making fun of work? *Business Information Review*, nr 31 (2).
- Deci E. L., Ryan R. M. (2000), The „what” and „why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior, *Psychological Inquiry*, nr 11 (4).
- Deterding S. (2014), Eudaimonic design, or: six invitations to rethink gamification, w Fuchs M., Fizek S., Ruffino P., Schrape N. (red.), *Rethinking gamification*, Lüneburg, Meson Press.
- Deterding S., Dixon D., Khaled R., Nacke L. (2011), Gamification: toward a definition, *CHI 2011 Workshop Gamification: Using Game Design Elements in Non-Game Contexts*.
- Feinstein A. H., Mann S., Corsun D. L. (2002), Charting the experimental territory. Clarifying definitions and uses of computer simulation, games, and role play, *Journal of Management Development*, nr 21/10.
- Ferrara J. (2013), Games for persuasion argumentation, procedurality, and the lie of gamification, *Games and Culture*, nr 8 (4).
- Foreman J., Gee J. P., Herz J. C., Hinrichs R., Prensky M., Sawyer B. (2004), Game-based learning: How to delight and instruct in the 21st century, *Educause Review*, nr 39.
- Garris R., Ahlers R., Driskell J. D. (2002), Games, motivation, and learning: A research and practice model, *Simulation & Gaming*, nr 33/4.

- GMC (2014), *Grywalizacja w GMC*, dostęp 20 grudnia 2014, www.gmcpoland.pl/grywalizacja-w-gmc.
- Hofstede G. J. (2008a), One game does not fit all cultures, w de Caluwé L., Hofstede G. J., Peters V. (red.), *Why do games work? In search of the active substance*, Deventer, Kluwer.
- Hofstede G. J. (2008b), The origins of homo ludens, w de Caluwé L., Hofstede G. J., Peters V. (red.), *Why do games work? In search of the active substance*, Deventer, Kluwer.
- Hoopla (2014), dostęp 20 grudnia 2014, <https://www.hoopla.net/>.
- Huizinga J. (1985), *Homo ludens. Zabawa jako źródło kultury*, Warszawa, Czytelnik.
- Juul J. (2003), The game, the player, the world: looking for a heart of gameness, w Coiper M., Raessens J. (red.), *Level up: digital games research conference proceedings*, Utrecht, Universiteit Utrecht.
- Klabbers J. H. G. (2006), *The magic circle: Principles of gaming & simulation*, Rotterdam – Taipei, Sense Publishers.
- Llagostera E. (2012), *On gamification and persuasion, Proceedings of SBGames*.
- Marczewski A. (2013), *Gamification: a simple introduction*, Amazon Digital Services.
- Mollick E. R., Rothbard N. (2014), Mandatory fun: consent, gamification and the impact of games at work, *The Wharton School Research Paper Series*, dostęp 10 grudnia 2014, dx.doi.org/10.2139/ssrn.2277103.
- Nelson M. J. (2012), Soviet and American precursors to the gamification of work, w *Proceeding of the 16th International Academic MindTrek Conference*, ACM.
- Nicholson S. (2012), A user-centered theoretical framework for meaningful gamification, w Martin C., Ochsner A., Squire K. (red.), *Proceedings GLS 8.0; Games+ Learning+ Society Conference*, ETC Press.
- Paharia R. (2013), *Loyalty 3.0: How to revolutionize customer and employee engagement with big data and gamification*, McGraw Hill Professional.
- Peters V. A., Vissers G. A. (2004), A simple classification model for debriefing simulation games, *Simulation & Gaming*, nr 35 (1), s. 70–84.
- Robertson M. (2010), *Can't Play, Won't Play*, dostęp 6 października 2010, hideandseek.net/2010/10/06/cant-play-wont-play/.
- Rouse R. (2005), *Game design theory and practice*, Plano, Wordware Publishing.
- Sawyer B. (2007), Serious games: broadening games impact beyond entertainment, *Computer Graphics Forum*, nr 26 (3).
- Sicart M. (2008), Defining game mechanics, *Game Studies*, nr 8 (2), s. 1–14.
- Stenros J. (2014), In defence of a magic circle: the social, mental and cultural boundaries of play, *Transactions of the Digital Games Research Association*, nr 1 (2).
- Szeligowski A. (2000), Julius von Verdy du Vernois i jego przyczynę do gry wojennej; w *Symulacja Systemów Gospodarczych. Prace Szkoły Antałówka'99 – suplement*, Warszawa, WSPiZ.
- Thiagarajan S. (1998), The myths and realities of simulations in performance technology, *Educational Technology*, nr 38 (5).

von Verdy du Vernois J. (1876), *Beitrag zum Kriegsspiel*, Berlin, Mittler & Sohn.
Zichermann G., Cunningham C. (2011), *Gamification by design: Implementing game mechanics in web and mobile apps*, Sebastopol, O'Reilly Media.

Games and “Games” in Human Resource Management

Summary

Both gamification and serious games find application in the management of human resources. Serious games emerged as an attempt at utilizing the potential perceived in games. In spite of the fact that the promoters of gamification admit that it only uses selected structural and technical gaming elements, they simultaneously suggest that gamification has inherited the potential of games, especially with respect to motivation.

A game is a complex phenomenon whose properties are emergent in character and cannot be assigned to selected elements. The degree to which the key qualities of games have been preserved in serious games and in gamification efforts is examined. It has been shown that in as much as the serious game inherits most of the qualities of games, gamification cannot legitimize its potential by its game heritage.

Alicja Balcerak – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, inżynier. Jest adiunktem na Wydziale Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Jej zainteresowania badawcze dotyczą: symulacji interaktywnej (zwłaszcza w grach menedżerskich), uczenia się organizacji, zarządzania wiedzą.