

## JÁTÉKOSÍTÁS AZ ÜZLETI SIKERÉRT

*Major Zsolt Balázs*

4081237@t-email.hu

**Gabe Zichermann és Joselin Linder: *GAMIFICATION. Az üzleti játékok forradalmasítása.* Z-Press, Miskolc, 2015.**

*„Ha elmondod, elfelejtem. Ha megmutatod, talán emlékezni fogok rá. Ha csinálom, megtanulom”* – így foglalja össze az ősi mondás lényegretörően a valódi belső elköteleződés kialakulásának pszichodinamikáját. A szerzőpáros könyve is az elköteleződés kialakításának problematikájára fókuszál, napjaink aktuális kortüneteire reagáló innovatív formai megoldásként javasolva a „gamification/játékosítás” módszertanát.

A kötet mondanivalójával alapvetően egyetérthetünk. A gamification valóban rendkívül kreatív és hatékony megoldást jelenthet az élet legkülönbözőbb területein felmerülő, egymástól első ránézésre nagy mértékben különbözőnek tűnő feladatok esetében. Ugyanakkor ahhoz, hogy érdemben hasznosítani tudjuk az olvasottakat – végső soron, hogy a szerzők célja megvalósuljon, és minél több esetben törekedjenek a szervezetek a játékosítás alkalmazására – értő kritikai figyelemmel kell befogadnunk a könyv tartalmát. Véleményem szerint a számtalan előny mellett – épp azok hasznosíthatóságának maximalizálása érdekében – olvasás közben meg kell tennünk azokat a kritikai észrevételeket is, amelyek felvetése, adott esetben megválaszolása pontosan a szándékolt belső elköteleződés kialakítását fogják elősegíteni (ez esetben a könyv fő témáját jelentő játékosítás technikájának későbbi önálló alkalmazását).

A könyv egyik legfőbb módszertani erénye az ismeretek „elsajátítása” multi-modális lehetőségének felkínálása, nevezetesen egy kapcsolódó website és applikáció elérésének biztosítása. Az applikáció használatára történő folyamatos buzdítás már az olvasás során bemutatja a tárgyalt technika működési elvét. A játékosításba igyekszik bevonni az olvasót, játékosítást alkalmazva magára a könyv olvasására is. (Az egészségtudatosság növeléséről szóló fejezetben konkrét taktilis ingerek megélése felé tereli az olvasót azzal, hogy a fejezet olvasását valódi testmozgásra buzdítással tagolja, a játékosítás alkalmazott elvei mentén szakaszosan, szintekre bontva azt.)

A második legfontosabb kiemelendő erény a való életből származó eset-ismertetések tömeges jelenléte az írásban. Kivételesen minden tárgyalt részterületet számtalan megtörtént példával támaszt alá vagy abból kiindulva elemez a szerzőpáros, ezzel is minél közelebb hozva a témát az olvasóhoz.

A könyv elején mindezzel párhuzamosan megtörténik a legfontosabb tényező, az ember, az „ágens” szerepének hangsúlyozása a játékosítási rendszerek sikerének szempontjából, ami számos ismertettett eset elemzésekor vissza is köszön a későbbi részekben. A szerzőknek a játékosítás hatékony elterjesztésére irányuló szándékával és az emberi tényező jelentőségének hangsúlyozásával egyetértve tartom fontosnak a mű értő kritikai olvasását és befoga-

dását – akár saját (a szerzők által kapcsolt játékosítás kiegészítéseként) „olvasói játékként” definiálva a hatékony önálló alkalmazáshoz, bevezetéshez nélkülözhetetlen, nevezzük így, „kiegészítő” tudás, információ hozzákapcsolását a tartalomhoz.

A szerzők kiindulópontja, hogy az ezredforduló környékén születettek generációja már alapvetően más elvárásokkal, beidegződésekkel áll a világhoz, mint a korábbi generációk. Megállapításuk szerint ez nagyon nagy részben az elektronikai „kütyük” (PC, tablet, okostelefon), azon belül is a virtuális játékok használatának elterjedéséhez köthető. Megállapításaik szerint tehát ezen játékok használatának „eredménye”, hogy a felnőtt fiatalok a való életben is a játéktérben megszokott és beléjük ivódott elvárások mentén működnek. Állandó – és gyakran azonnali – visszaigazolást, megerősítést, folyamatos stimulálást, mindig új és új ingereket igényelnek a környezetüktől, amelyek nélkül motiválatlanok és rosszul teljesítők lesznek. Véleményük szerint a „klasszikus, pusztán belülről táplálkozó” motiváció, lojalitás és elköteleződés már a múlté, és a jelen vezetőinek szükségszerűen alkalmazkodniuk kell ehhez a jelenséghez.

Megoldási javaslatuk a „kutyaharapást szőrével” elv alkalmazása, azaz a játékosítás révén megadni ezeket az élményeket a felnőtté váló generáció tagjainak az élet minél szélesebb spektrumú területein. Érvelésüket többek között az elektronikai eszközök fokozott használatának előnyeit bizonyító kutatási eredményekkel támasztják alá, például „a mai gyerekek okosabbak, mozgásuk jobban koordinált” (33. oldal).

Érzésem szerint azonban az ebből a kijelentésből származtatott hozzáállás a szerzők részéről a kiadvány bizonyos értelemben vett polarizációjához vezet(ett) és gátjává válik/válhat a feltételezetten szándékolt cél elérésének. A polarizáció veszélye alatt a gamification módszer mellett szóló érvek felnagyítását, a megerősítő eredmények kontraszelektált felhasználását, illetve az ellenérvek, lehetséges veszélyek arányaiban ritkább és kevésbé alapos elemzését értem. Érződik ez a veszély az olvasás során annak ellenére, hogy szerencsére több helyen megemlítődnek a játékosítás sikerének kritikus pontjai, kudarcai is.

A nem kellően alaposan felhasznált kutatási eredmények, a nem kellően önkritikus gondolkodás éppen az ellenkezőjét érhetik el, mint amit a pozitív példák bemutatása ígértként sejtet. A gamification módszert hasznosnak tartva, egyetértve a használatának facilitálására irányuló törekvésekkel (sőt saját szakmai életutam egy jelentős szeletét is annak alkalmazására építve) éppen a támogató cél elérése érdekében játszom most tudatosan „az ördög ügyvédjét” a könyv bizonyos tartalmaival szemben.

Kezdem ezt rögtön a 33. oldalról idézett, a mai gyerekek okosságára és mozgáskoordinációjára vonatkozó megállapítás vitatásával. Számtalan tanulmány számol be a virtuális eszközök túlzott használatából eredő veszélyekről, amelyekben első helyeken szerepel a gondolkodás beszűkülése és a mozgásszegény életmód.

Zseniális ötlet a „kutyaharapást szőrével” alapelve, épp ezért kell kiemelt figyelmet fordítani a pontos fogalom-használatra, az alapos elemzésre és a helyes értelmezésre. Ezeket veszélyeztetik a könyvben az olyan értelmezések, mint például, hogy a játékosítás nyomán „sikerült növelni az intelligenciát – mind érzelmi, mind általános értelemben” (77. oldal). Igaz, a szerzők utalnak rá egy rövid félmondatban, hogy vannak, akik ezt megkérdőjelezzik, de sokkal fontosabb tudni, hogy legjobb esetben is a teszthelyzetben való teljesítés készségét sikerült növelni az előfeszítés hatása révén.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Az intelligencia tesztek eredményeinek értelmezésekor alapvető szakmai előírás, hogy csak annyi állapítható meg, hogy a mérés eredményeként kapott hányadossal biztosan rendelkezik a vizsgált személy, de az, hogy afelett mekkora a tényleges érték, számtalan kontrollálhatatlan tényező okán, mint pl. szocializáció, pillanatnyi motiváció vagy fáradtság, stb. nem állapítható meg a tesztből.

A „kutyaharapást...” alapelv ráadásul önmagában hordozza egy negatív spirál villámgyors kialakulásának veszélyét is. Hiszen maguk a szerzők indulnak ki abból a megállapításból, hogy a felgyorsult információáramlásban a fiatalok elszoknak a koncentrált, elmélyült figyelemtől. Ők úgy érvelnek, hogy épp az ezt okozó formai jegyek alkalmazásával érhető el az odafigyelés, a figyelem megnyerése és az elköteleződés kialakulása. Ám ha ezek a formai jegyek okozzák a tüneteket, legalábbis csak fokozott alapossággal és óvatossággal lehetséges ugyanezeket a jegyeket használni a tünetek csökkentésére.

A játékosítás egyébként nem más, mint az operáns kondicionálás Skinner által megfogalmazott alapelveinek kreatív és sokrétű alkalmazása a legkülönbözőbb területeken és a legkülönbözőbb formaisággal. A híres behaviorista pszichológus tétele nagyon egyszerűen megfogalmazva az volt, hogy a véletlenszerű viselkedéses elemek közül a (külső) jutalommal megerősítettek fognak tartósak maradni. Ezen belül is azok a megerősítési arányok a leghatékonyabbak, azaz azok révén fog drasztikusan megemelkedni egy adott viselkedés megjelenési gyakorisága, amelyekben a jutalom/megerősítés nem kiszámítható idő- vagy gyakorisági intervallumokban történik meg. A könyv egyik bemutatott esete, egy közösségi applikáció ennek iskolapéldája: amikor a „játékosok” nem tudják előre, hogy pontosan milyen követelmények mentén és pontosan milyen „kitüntetések” kaphatnak, csak azt tudják, hogy majd lesz ilyen esemény, de az számukra váratlanul következik be.

Azonban meg kell vizsgálnunk ezt a hatást egy másik oldalról is, nevezetesen a belső elköteleződés oldaláról. A szerzők maguk is az elköteleződés megszerzését tekintik a játékosítás végső céljának – legyen szó egy vállalat alkalmazottairól, vagy éppen egy termék, szolgáltatás vásárlóiról. Az igaz, hogy a viselkedés előfordulási gyakorisága külső megerősítéssel megtámogatva hatékonyan növelhető, de rendkívül fontos a megfelelő arány eltalálása, amit egyébként az írók valóban több helyen hangsúlyoznak is. Ugyanakkor a „kutyaharapást szőrével” elv alkalmazása drasztikusan megnöveli az addikció kialakulásának a veszélyét: az adott viselkedés csak addig marad fenn, amíg a külső megerősítő jelen van az egyén, az ágens élethelyzeteiben, és nem alakul ki valódi belső elköteleződés.

Ezért tartom veszélyesnek a polarizált hozzáállást a gamification módszeréhez. A Janis által leírt csoportgondolkodás jelenségének alapelvei „meta szinten” tetten érhetők ebben a folyamatban. Azt sugallni, hogy a játékosítás minden problémára, mindenek felett álló megoldás lehet, legalábbis félrevezető, ráadásul kizárhatja a gondolkozásból azokat a módszereket, technikákat, tényezőket, amelyek párhuzamos, alternatív lehetőségeket jelenthetnének. A könyv megfogalmazásai alapján arra következtethetünk, hogy semmi nem működik már a mai világban, ami egykor „klasszikusan” működött. Ez azonban elzárja a szemünk elől azokat a példákat, amelyek a „hagyományos” tényezői, kiváltói az elköteleződésnek, azaz a belsővé vált, valóban külső megerősítőtől független, interiorizálódott lojalitásnak. Ilyen tényező például a megkérdőjelezhetetlenül magas minőség, az ennek köszönhető felhasználói élmény. Erre remek példa az Apple, amely vállalat tudomásom szerint magára a termékei vásárlására sosem alkalmazott játékosítást (pl. törzsvásárlói programot) – legalábbis Magyarországon biztosan nem –, mégis világméretű, hűséges rajongó táborra van. Az ilyen mértékű elköteleződést a valódi személyes tapasztalás biztosítja – természetesen a termék birtoklásának szociális presztízs értékével is erősítve. Ami – tudniillik a szociális presztízs – felfogható egyfajta játékosítási elv működésének, de ez már jóval szélesebb körű társadalomtudományi értelmezésben helyezhető el inkább. Szerencsére egy torta hasonlattal a szerzők is hangsúlyozzák a magas minőség szükségességét: a torta tésztaja a belső tartalom, míg a külső máz a játékosítással azonosítható eszköz, a belbecshez eljuttató kulcsin.

Természetesen rengeteg olyan példa sorakozik a könyvben, amelyekben a játékosításnak köszönhetően született eredmények társadalmi haszna megkérdőjelezhetetlen kezdve a Napóleonhoz köthető tartósítási eljárás feltalálástól a biológiai kutatások előrelendítésén

keresztül a rák egy lehetséges gyógyítási módjáig. A „crowdsourcing” megfelelően megtervezett és koordinált alkalmazása, amikor a hivatalos szakértői (akadémiai, kutatóintézeti) körökön kívüli civilek innovatív aktivitásának megnyerése a cél, valóban felbecsülhetetlen értéket tud képviselni. A megfelelő tervezéshez és koordináláshoz azonban nélkülözhetetlen itt is az értő kritikai olvasás. A forgatókönyv modellezésről szóló példák között feltűnik egy mondat, amely szerint „ugyanannyiszor tévedtek, mint igazuk volt” (mármint a virtuális közösségeknek), mégis „látónoki képességekről” olvashatunk. Ahhoz, hogy maximalizálni tudjuk a játékosítás módszer alkalmazásának hasznosságát, ilyen esetekben legalábbis fel kell merülnön bennünk az ún. „fiók-probléma”, ami a kutatómódszertanban azt jelenti, hogy nem nagyon jut a tudásunkra, hány *nem* pozitív eredménnyel zárult kísérlet beszámolója landol a „fiók mélyén”...

A kritika felhangosítása érzésem szerint – még ha ellenkező célt látszik sugallni is – éppen a módszer hatékonysága melletti elkötelezettség jegyében szükséges. A crowdsourcing fentebb említett pozitív eredményein kívül a képzési rendszerek játékosításáról a könyvben leírtak például teljes mértékben helytállóak, ráadásul a szerzők kiindulási pontjából megfogalmazott célokkal is tökéletes összhangban állnak. A felgyorsult világban meggyőződésem szerint csak látszat-döntéseket hozhatnak a fiatalok, és valójában kiszolgáltatottak a túl gyors ingereknek, kiszámíthatatlan változásoknak az életükben. Verena Kast írja *Búcsú az áldozatszereptől* című könyvében (Európa Könyvkiadó, 2004), hogy az emberek életük során többször is kerülnek áldozatszerepbe, aminek egyik fő ismérve, hogy nem tudnak kontrollt gyakorolni a helyzet felett, vagyis nem dönthetnek. Azt gondolom, nem túlzás azt állítani, hogy ebben az értelemben, minden látszat ellenére, a legfiatalabb generáció képviselői áldozatai a kornak, és mérhetetlenül nagy szükségük van arra, hogy döntés-élményhez jussanak, amit például a képzési játékosításba beépített választások lehetősége (könyvtárba-játszóterre-kávézóba-kínzókamrába<sup>2</sup> akar-e éppen aktuálisan „menni”) biztosíthat számukra.

Az olvasottak saját gyakorlatba való átültetésekor a valós élményekhez „visszaközelíteni” elvét érdemes követni. Meg kell teremteni a körülményeket, hogy a fiataloknak valóban tartós megerősítő élményekben legyen osztályrészük, amit a virtuális világ meglehetősen korlátozottan képes csak nyújtani.

Ennek a következménye – a könyvben nem eltitkoltan –, hogy a játékosítás legnagyobb kihívása a hosszú távú hatás elérése és fenntartása. Szerencsére az ide vezető út első kövei is felsejlenek a példákban. A közösségi vonal erősítése a visszajelzések értékének „beárazásakor” egy járható útnak tűnik. A cél – a valódi, a belsővé vált elköteleződés – elérésének a kulcsa annak aránya, hogy mekkora külső megerősítést kap a „játékban” részt vevő. Ha túl nagy a külső motiváció, nem válik belsővé a norma, ha túl kicsi, nem kelti fel az érdeklődést. A közösség megbecsülése olyan értéknek tűnik, ami megfelel ennek az elvnek: nem anyagi értelemben külső motiváció, mégis elég értékes ahhoz, hogy érdemes legyen tenni érte. A bemutatott példák között talán nem véletlenül tereli a figyelmet a szerzőpáros a nem anyagi motíváló eszközök sikere felé. A tudásmegosztáson alapuló játékokkal pedig a figyelem talán visszaírányítható a való világra is. Az ott kapott megerősítések lényegesen tartósabb hatást képesek kifejteni, és talán mégsem lesz negatív az a spirál.

Mindent összevetve a gamification/jatékosítás kiváló eszköz helyzetek és problémák megoldására alkalmazva, de csak ismérve és beszámítva a korlátait. Ilyen szemmel olvasva a könyvet megtalálhatjuk annak a módját is, hogy olyan kérdésekre is jó irányban keresgéljünk válasz után, amelyek a könyvben meg sem fogalmazódnak, de forrás-információt találhatunk hozzájuk. Megítélésem szerint ilyen kérdés a nemzeti sajátosságokhoz vagy egyéb szubkulturához történő adaptálás lehetőségeinek a megvizsgálása. A példák mind fejlett Nyugati orszá-

<sup>2</sup> „Kínzókamra” a programban: vizsga, teszt helyzetek

gokból valók, ami joggal válthatja ki az olvasóban a „jó, jó, de nálunk más a helyzet” gondolat-reflexét. Ez egyben igaz is, meg nem is. Igaz, mert más kulturális alapokról indulunk, ami szükségszerűen alapos tervezést és a szokásosnál is magasabb fokú kreativitást igényel az adaptáláskor. És nem igaz, mert a könyv is szerencsére több helyen hangsúlyozza, hogy a megfelelő módszert a feladat ágenseihez igazodva kell megtalálni, például az egyszerűbb munkafolyamatot végzők esetében egy egyszerű, zárt végű megerősítés a megfelelő, a bonyolult, alkotó folyamat résztvevőinél a nyílt végű, komplex visszajelzési, megerősítési rendszer a célravezető. Ha ezt inspirációnak tekintjük, és értő kritikával, akár – hallgatva a szerzők hívó szavára – a játékosítást is alkalmazva olvasunk, fel fogjuk ismerni magunkban a módját annak, hogyan lehetséges a saját élet- vagy munkahelyzeteinkre adaptálni a módszert.

És ezzel máris elkötelezettekké váltunk a játékosítás felé.