

Czy biznes potrzebuje gier?



Dr Beatrice Andrzejewska

Wiceprezes zarządu ds. programowych Instytutu Rozwoju Biznesu; doktor psychologii, starszy trener i konsultant, metodyk oraz autorka wielu programów szkoleniowo-rozwojowych. Wcześniej pracownik naukowy na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz wykładowca w Szkole Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie.

bandrzejewska@irb.pl



Paweł Utracki

Psycholog, projektant gier szkoleniowych, konsultant współpracujący z Instytutem Rozwoju Biznesu w tworzeniu symulacyjnych gier szkoleniowych. Naukowo zajmował się zależnościami w grupie społecznej w środowisku sieciowych gier multimedialnych.

putracki@irb.pl

Wśród menedżerów często pojawia się pytanie „jeśli mój pracownik zagra w grę na szkoleniu, to czy nauczy się X?”. Wątpliwość budzi często sama formuła aktywności – gra kojarzona jest zwykle z rozrywką, a nie z narzędziem edukacji.

Od najmłodszych lat wpajano nam różnicę pomiędzy „uczyć się” a „nauczyć się”. Uczyć się możemy, słuchając wykładu lub czytając podręcznik – dowiemy się, jak inni radzili sobie z podobnymi sytuacjami i jakie są skuteczne metody postępowania. Czy nauczymy się w ten sposób właściwego działania? Czy gdy pojawi się w naszej pracy zawodowej lub w naszym życiu problem, to zareagujemy we właściwy sposób? Czy osiemnastolatek będzie umiał prowadzić samochód, jeśli wysłuchał wykładów i przeczytał Kodeks drogowy? Nauczyć się faktycznie możemy jedynie, doświadczając jakiejś sytuacji, a gry symulacyjne dają nam taką możliwość.

Psychologia uczenia się i rozwoju wskazuje, że jednym z kluczowych elementów uczenia się ludzi dorosłych jest danie im praktycznego poligonu, na którym mogą zweryfikować już nabyte umiejętności lub swoje dotychczasowe nieefektywne nawyki. Gry mogą stanowić nie tylko wsparcie w uczeniu się nowych form działania i podejmowania decyzji, lecz także mogą być doskonałym narzędziem typu assessment i development center, pozwalającym na weryfikację dotychczasowych nawykowych działań.

Uczenie się przez doświadczenie

Zgodnie z psychologią uczenia się oraz podejściem w psychologii zwanym *experimental learning* i *action learning*, ludzie najlepiej uczą się poprzez doświadczanie. Doświadczenie

rozumiane jest jako metoda prób i błędów podejmowanych w trakcie działania. Doświadczenie dostarcza bodźców do zmiany zachowania. Jest to szczególnie użyteczne w uczeniu osób dorosłych. Utrwalone silne wzorce i nawyki często blokują dojrzałych ludzi na otwarcie się na nowe formy zachowań, nowe strategie decyzyjne i umiejętności.

Symulacyjne gry szkoleniowe stanowią doskonałą próbkę rzeczywistości, w której gracze realnie działają i doświadczają skutków swoich działań, mają możliwość obserwacji wybranych przez siebie strategii oraz usprawniania się metodą prób i błędów. O efektywności gier szkoleniowych stanowi uczenie się przez doświadczenie, opisane przejrzyście w znanej koncepcji D. Kolba (zobacz schemat).

Model D. Kolba akcentuje kluczowe etapy uczenia się w kontekście pozyskiwania nowych kompetencji, doświadczeń życiowych, umiejętności rozwiązywania problemów itp. Na jego podstawie można dokonać analizy efektywności uczenia się za pomocą symulacyjnych gier szkoleniowych. W wersji uproszczonej model Kolba to czteroelementowy proces, składający się z etapów określanych jako:

- doświadczenie i eksperymentowanie w bezpośrednim działaniu (*Concrete Experience*),
- refleksja nad doświadczeniem (*Reflective Observation*),
- uogólnienie wniosków wyprowadzonych z doświadczenia (*Abstract Conceptualization*),

- praktyczne wskazówki do wdrożenia usprawnień i nowych strategii działania (*Active Experimentation*).

Model ten mówi nie tylko o tym, jak skutecznie może uczyć się człowiek, ale też o tym, jak może uczyć się organizacja, czyli jak wzmacnia się know-how organizacji (system zarządzania wiedzą – w szczególności rozwiązywanie problemów, otwartość na niejednoznaczność informacji i umiejętność podejmowania decyzji w niepewnych warunkach).

Wyciąganie wniosków i planowanie

Według cyklu Kolba, człowiek planuje działania, czyli uświadamia sobie, z jakimi zjawiskami ma do czynienia, jakie dane bierze pod uwagę, jakimi zasobami dysponuje i jakie strategie działania wybiera na podstawie poprzednich doświadczeń (etap cyklu: *Active Experimentation*). Przykładem może być człowiek, który chce zacząć biegać. Zanim faktycznie wyjdzie z domu, najpierw zapyta o opinie znajomych, może przeczyta kilka porad w gazetach lub internecie, dobierze odpowiedni strój i określi trasę.

Gry symulacyjne poprzez swoją konstrukcję wymuszają fazę planowania. Uczestnicy, aby podjąć właściwe decyzje, muszą dokonywać analizy dostępnych zasobów i planować ich wykorzystanie, często w kontekście zmieniających się warunków (np. działań innych graczy). Ten etap rozpatrujemy zarówno jako pierwszy etap w zdobywaniu nowego doświadczenia w grze (ponieważ człowiek dorosły ma za sobą już jakieś doświadczenia życiowe spoza gry), jak też jako kolejny etap w rozgrywce, gdy uczestnik planuje na podstawie swoich doświadczeń i podjętych decyzji w poprzednich rundach/turach gry.

Doświadczenie

Etap kolejny, czyli doświadczenie (*Concrete Experience*), to moment, w którym uczestnicy nawet intuicyjnie testują różne zachowania i decyzje. W naszym przykładzie

biegacza będzie to fizyczne doświadczenie, czyli pierwszy bieg. W grze symulacyjnej uczestnicy na tym etapie – jeśli jest początek gry – testują swoje nawykowe zachowania wyniesione z dotychczasowych doświadczeń życiowych i biznesowych. Później w trakcie rozgrywki uczestnicy testują nowe strategie obrane w poprzednich rundach gry (doświadczają wybranych i przemyślanych wcześniej strategii).

Refleksja

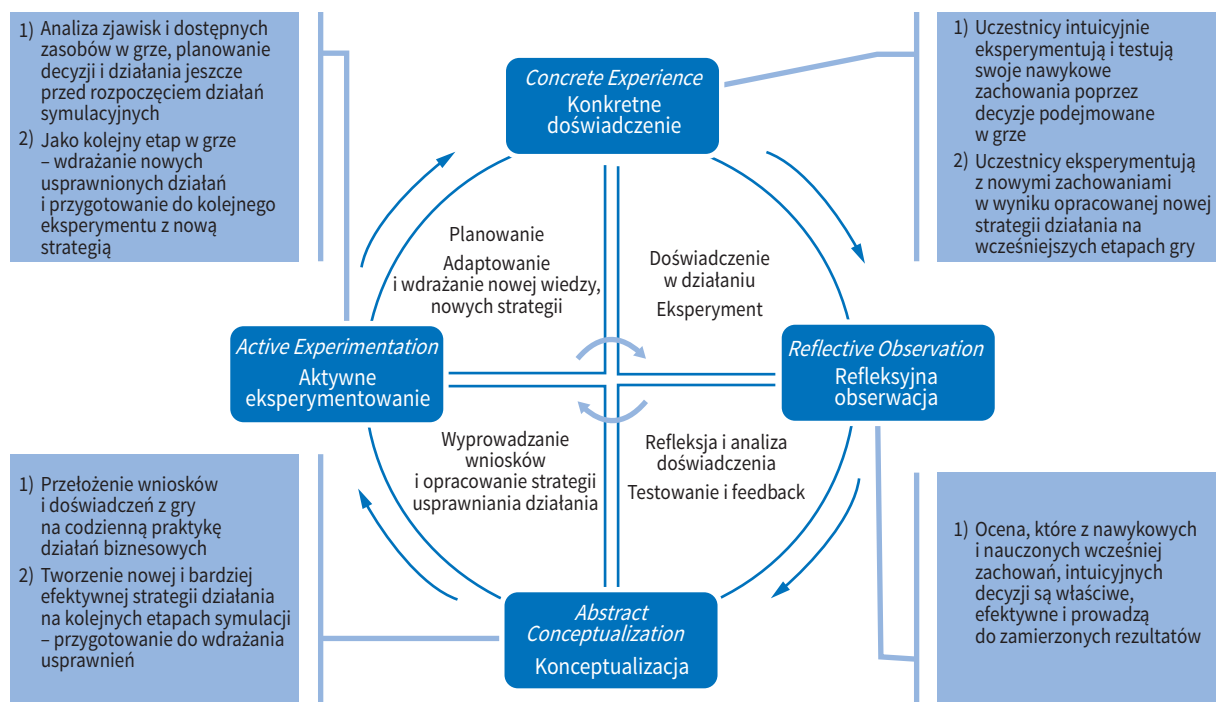
Następny etap (*Reflective Observation*) jest bardzo użyteczny w rozgrywce i w procesie uczenia. Pozwala uświadomić uczestnikom, jakie nawykowe zachowania stosują w codziennej rzeczywistości – takie, z których na co dzień nie zdają sobie sprawy, ponieważ ich nie analizują i nie obserwują. Etap ten umożliwia bezpośrednią obserwację i uzyskanie informacji zwrotnej z doświadczenia: które z nawykowych zachowań i intuicyjnych decyzji uczestników (np. zachowań nabytych na wcześniejszych etapach edukacji, życiowych doświadczeń itp.) są efektywne i prowadzą do zamierzonych rezultatów. Nasz przykładowy biegacz właśnie wrócił do domu. Musiał, co prawda, skrócić planowaną trasę o połowę, bo brakowało mu już tchu i bolały go stopy, ale jest zadowolony, bo zrobił coś nowego. Etap ten w grach symulacyjnych pozwala ocenić praktyczne zachowania i decyzje uczestników i odnieść je do kształconego modelu efektywnego działania, który stanowi wymierny wskaźnik efektywności działań. Na tym etapie ważna jest informacja zwrotna udzielana przez trenera prowadzącego oraz grupę. Jest to czas na „przyjrzenie się samemu sobie” i zidentyfikowanie źródeł własnej nieefektywności i blokad myślenia oraz źródeł mocnych stron w funkcjonowaniu i podejmowaniu decyzji.

Wiedza

Etap kolejny (*Abstract Conceptualization*) obejmuje uogólnienie wniosków i refleksji. Nasz

Schemat

Uczenie doświadczalne w grach szkoleniowych na podstawie modelu Davida Kolba



biegacz sięga do prasy branżowej i dowiaduje się, że ból stóp może wynikać z butów niedostosowanych do biegania, oraz że inni często realizują konkretne programy biegania na przestrzeni kilku tygodni. Dochodzi efektywnie do wniosku, że jeśli chce dalej biegać, to powinien robić to systematycznie i w lepszych butach. Jest też zmotywowany, bo w porównaniu z osiągnięciami innych ludzi jego pierwszy bieg był całkiem udany.

W grach szkoleniowych trener pomaga „przełożyć” doświadczenia i refleksje z gry na praktykę codzienną. Uczestnicy poznają tzw. *best practices* i konfrontują swoje doświadczenia zawodowe i osobiste z tym, czego właśnie doświadczyli. Wspiera to usprawnianie działań, tworzenie nowej i bardziej efektywnej strategii działania zarówno w faktycznej rzeczywistości biznesowej, jak i na kolejnych etapach działania w grze.

W taki sposób koło uczenia się, czyli cykl Kolba, funkcjonuje, umożliwiając wielokrotne rozgrywanie pojedynczej symulacji, coraz głębsze usprawnianie kompetencji, rozwiązywanie problemów i uczenie się podejmowania skutecznych decyzji podczas kolejnych rund/tur rozgrywki itp. Jednocześnie

szkolenie z użyciem gry symulacyjnej odzwierciedla pełny cykl: doświadczenie (gra), refleksja (feedback), konceptualizacja (wyciągnięcie wniosków) i planowanie (przełożenie na praktyczne rozwiązania).

Zaangażowanie w naukę

Tak jak pracodawcy powinni konstruować środowisko pracy sprzyjające maksymalizacji zaangażowania pracowników, analogicznie szkoleniowcy i edukatorzy szczególnie powinni bazować na narzędziach ułatwiających przyswajanie wiedzy i usprawniających nabywanie nowych umiejętności przez uczestników szkoleń. Tradycyjna forma wykładowa czy nawet warsztatowo-ćwiczeniowa nie może się równać z grami zarówno w aspekcie kreowania doświadczenia, jak i angażowania uczestników. Pomimo że gry są faktycznie symulacjami wymagającymi poznania zasad, odnalezienia się w nowej rzeczywistości, analizy możliwości i podejmowania trudnych decyzji, są jednocześnie kojarzone z rozrywką – dobrze skonstruowane, dają uczestnikom-graczom radość i *flow* (zobacz ramkę).

Istotą dobrej (skutecznej) gry szkoleniowej będzie więc przekazanie ważnych treści i danie uczestnikom szansy doświadczenia konsekwencji własnych wyborów w sytuacji naturalnego zaangażowania i radości. Trener pilnuje przy tym regularności i jakości feedbacku.

Realne dylematy w sztucznym świecie

Wiemy już, że gry wiążą się z większym zaangażowaniem oraz są formułą, w której uczestnik może doświadczyć pożądanych działań, podejmować i weryfikować decyzje oraz otrzymuje natychmiastowy feedback. Ponadto w badaniach możemy znaleźć dowody na to, że grupy w grach podlegają tym samym zależnościom i wykazują analogiczne zachowania co grupy rzeczywiste. Badania wykazują analogie m.in. w strukturach takich grup, ich normach i formach współpracy. W ostatnim czasie obserwujemy też coraz częstsze wykorzystywanie gier jako narzędzi edukacji (np. „Kolejka” wydana przez IPN, „evolutio!” przygotowane przez Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju czy „Plus i minus: Nietypowo o zdrowiu” autorstwa Centrum PARASOL).

Gry tym samym, niezależnie od tego, czy są grami multimedialnymi, czy np. planszowymi, czy ich osią fabularną jest rzeczywistość biznesowa konkretnej firmy, czy rzeczywistość abstrakcyjna, skupiają się na „zanurzeniu” uczestnika/gracza w określone środowisko i zaangażowaniu go do podejmowania w tym środowisku decyzji. Skuteczne szkolenie oparte na grze będzie symulowało realne dylematy stojące przed pracownikiem w jego pracy zawodowej (zależnie od celu szkolenia). Będzie też umożliwiało mu zrozumienie i doświadczenie konsekwencji podejmowanych decyzji. Rolą przeszkolonego trenera jest w tej sytuacji pokazanie analogii do realnych sytuacji, z jakimi uczestnik szkolenia spotyka się w życiu zawodowym, i omówienie decyzji podejmowanych przez uczestników gry.

Dlaczego rzeczywistość nie potrafi wciągnąć tak jak gra?

Dr Jane McGonigal, określona przez Oprah Winfrey jako jedna z dziesięciu najbardziej innowatorskich kobiet 2010 roku, w swojej książce *Reality is Broken* zwraca uwagę na to, że w porównaniu z grami rzeczywistość nie daje nam wystarczającej satysfakcji i radości zwłaszcza w kontekście „dobrej, ciężkiej pracy” (2012). Prawdziwość tego stwierdzenia możemy zaobserwować praktycznie wszędzie: student, który nie pojawia się na wykładach znanych autorytetów, a zamiast tego spędza 40 godzin tygodniowo przed komputerem; pracownica urzędu lub sekretarka, która większość czasu spędza z włączonym w tle pasjensem; ojciec rodziny, który po powrocie z pracy na kilka godzin zaszywa się przed ulubioną grą. Dlaczego rzeczywistość często nie potrafi wciągnąć tak jak gra? Odpowiedzi na to możemy znaleźć w badaniach Csíkszentmihályi’ego (*Beyond Boredom and Anxiety: The Experience of Play in Work and Games*, 1975), który do psychologii wprowadził pojęcie *flow* (przepływ, uniesienie). *Flow* to stan między satysfakcją a euforią, wywołany całkowitym oddaniem się jakiejś czynności. Według niego, przepływ można tłumaczyć jako słowo, którym ludzie opisują swój stan umysłu, kiedy są całkowicie skupieni podczas danego zadania, które wykonywane jest dla czystej przyjemności z samej tej aktywności. Csíkszentmihályi odnajdywał *flow* u mistrzów szachowych, koszykarzy, wspinaczy wysokogórskich. W swoich badaniach wykazał, że czynnikami sprzyjającymi osiągnięciu tego stanu są osobiście wyznaczone cele, poziom trudności działań dostosowany do własnych umiejętności oraz regularny feedback. Pisał, że gry są naturalnym źródłem *flow*, a granie jest doświadczeniem *flow par excellence*. Na bazie swoich badań Csíkszentmihályi sygnalizował potrzebę strukturalizowania rzeczywistej pracy w sposób porównywalny do gier, tak aby wykorzystywać *flow* w produktywniej pracy, a nie tylko w rozrywce. Można go tym samym uznać za jednego z pierwszych propagatorów coraz bardziej popularnej współcześnie grywalizacji (gamifikacji, gryfikacji).