

Кевин Вербах
Дэн Хантер

ВОВЛЕКАЙ И ВЛАСТВУЙ

Игровое мышление
на службе бизнеса

*Перевод с английского
Александры Кардаш*

М О С К В А

«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»

2015

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ. РАЗВЕ БИЗНЕС НЕ МОЖЕТ ПРИНОСИТЬ РАДОСТЬ?	9
УРОВЕНЬ 1. НАЧИНАЕМ ИГРАТЬ.	
ВВЕДЕНИЕ В ГЕЙМИФИКАЦИЮ	23
УРОВЕНЬ 2. ИГРОВОЕ МЫШЛЕНИЕ.	
УЧИМСЯ ДУМАТЬ КАК РАЗРАБОТЧИКИ ИГР.	50
УРОВЕНЬ 3. ПОЧЕМУ ИГРА РАБОТАЕТ.	
ПРАВИЛА МОТИВАЦИИ	75
УРОВЕНЬ 4. ИНСТРУМЕНТЫ ГЕЙМИФИКАЦИИ.	
ИГРОВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ	103
УРОВЕНЬ 5. ПЕРЕЛОМНЫЙ МОМЕНТ.	
ШЕСТЬ ШАГОВ К ГЕЙМИФИКАЦИИ	126
УРОВЕНЬ 6. СОКРУШИТЕЛЬНЫЙ ПРОВАЛ.	
И КАК ЕГО ИЗБЕЖАТЬ	154
КОНЕЦ ИГРЫ. В ЗАКЛЮЧЕНИЕ	183
БЛАГОДАРНОСТИ	193
СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ	195
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ИСТОЧНИКИ	203
ОБ АВТОРАХ	206

УРОВЕНЬ 1

Начинаем играть

Введение в геймификацию

В будущем Интернет станет выглядеть как многопользовательская игра.

Эрик Шмидт, председатель совета директоров Google

Поздравляем! Вы стартовали! Вы на уровне 1.

На этом начальном уровне мы объясним, почему вам следует обратить внимание на геймификацию. Мы ответим на основные вопросы:

- почему игра — ценный инструмент в контексте серьезного бизнеса;*
- что такое геймификация;*
- как применить игровые идеи в своем бизнесе;*
- когда геймификация наиболее эффективна.*

[24] У Росса Смита возникла проблема. Его группа тестирования в Microsoft жизненно важна для этого гиганта в программном обеспечении. Сотни миллионов людей ежедневно используют Microsoft Windows и Office. Эти программные системы создавались сотнями разработчиков, с течением лет постоянно видоизменялись и переводились на все основные языки мира. Вирусы и другие ошибки — неизбежные проблемы для таких сложных программных систем. Группа тестирования должна подобные ошибки находить.

Это колоссальная задача, и автоматических систем здесь недостаточно. Единственный способ обеспечить качество — изучить каждый программный продукт, каждый пользовательский сценарий и каждое диалоговое окно на каждом языке. Проблема заключается не только в масштабах задачи: большую часть времени точное тестирование программного обеспечения — занятие до отупения скучное. Даже компании с такими ресурсами, как у Microsoft, нелегко найти сотрудников, которые готовы тестировать Windows и Office. Программы нужно тестировать на всех языках, на которых Microsoft поступает в продажу. Довольно сложно найти людей для тестирования на английском языке, учитывая, что они должны делать свою работу хорошо. Представьте, как трудно справиться с этой проблемой, если речь идет о языках урду, польском или тагальском.

Окажись вы на месте Росса Смита, вероятно, и не подумали бы, что решение проблемы — игра. Тестирование программного обеспечения — серьезный бизнес с финансовыми и даже юридическими последствиями для компании. Он требует повторения и постоянного внимания к деталям. Вы удивитесь, узнав, как Смит решил свою проблему: при помощи игр. Его группа впервые использовала концепцию игры по качеству программного обеспечения, которая превратила процесс тестирования в увлекательное, приятное занятие для тысяч сотрудников Microsoft. [25]

В форме игровой проверки качества языка группа Смита привлекла к тестированию диалоговых окон Windows 7 сотрудников Microsoft со всего мира. За каждый найденный подозрительный языковой бит им начислялись очки, на основании которых составлялся рейтинг сотрудников (всеобщий список «рекордов»). Чтобы гарантировать, что сотрудники не будут кликать не глядя, организаторы умышленно добавили некоторые очевидные ошибки перевода. Система подсчета очков отслеживала работу сотрудников и по регионам.

Игровая проверка качества языка создала элемент соревнования, каждый, кто участвовал в тестировании, хотел победить, и каждый хотел, чтобы победил его язык. Первыми в региональном рейтинге стали представительства Microsoft из Японии. Для обнаружения ошибок они выделили день и отказались на этот день от всей остальной работы. В общей

[26] сложности 4,5 тысячи участников проверили более полумиллиона диалоговых окон Windows 7 и зарегистрировали 6,7 тысячи отчетов об ошибках, что привело к внесению сотен значительных корректив. Сотрудники не просто сделали больше, чем требуют их рабочие обязанности, но и признали процесс увлекательным и даже затягивающим.

Игра на проверку качества языка — не единственная, разработанная Microsoft для повышения качества продуктов компании. Так, игра PageHunt предлагает пользователю случайную веб-страницу, чтобы тот ввел наиболее подходящий для нее поисковый запрос. В процессе игры пользователи генерируют массу необычных запросов. Например, для страницы о Дженнифер Лопез предлагается запрос JLo. Компьютеры просто не могут генерировать такие запросы сами. Эта игра позволяет значительно улучшить качество поисковой системы от Microsoft. В игре на проверку кода программисты разбиваются на команды, которые соревнуются друг с другом за очки, присуждаемые за нахождение и устранение ошибок в продуктах Microsoft.

Подобные решения Microsoft, внедренные такими менеджерами-новаторами, как Смит, — примеры быстро развивающегося нового набора инструментов, который задействует игры в коммерческих целях и который называется «геймификация». Подобные решения выходят за границы игрового моделирования, проникшего в корпоративные тренинги и смежные

области, — они используют игровые техники во всех сферах бизнеса и скоро появятся и в бизнесе, который [27] рядом с вами.

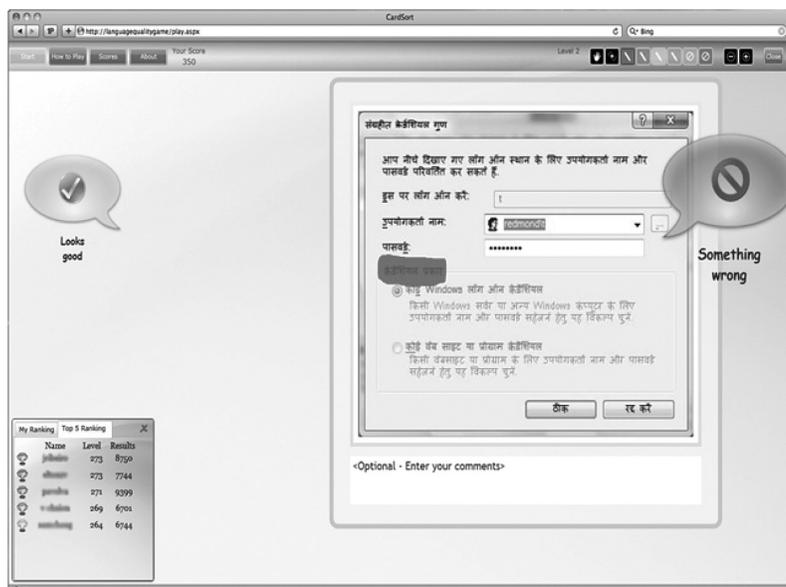


Рисунок 1.1

Скриншот участника игры на проверку качества языка Microsoft на языке хинди

Как геймификация решает проблемы бизнеса

Росс Смит и другие руководители, о которых пойдет речь в книге, понимают, что сила игр выходит далеко за пределы собственно ее целей. Симулятор полета может научить пилота справляться с опасными

[28] ситуациями, которые вероятны во время посадки самолета. Но если вы управляете авиакомпанией, вам также важно, чтобы у пассажиров было к вам положительное отношение, чтобы операторы по обработке багажа доставляли чемоданы вовремя и чтобы ваши клиенты оставались лояльными. Игровые техники могут помочь компаниям улучшить каждый из этих критически важных аспектов бизнеса.

Существует целый ряд условий, при которых такой подход может сработать. Но на начальном этапе особенно важны три неигровых контекста: внутренняя геймификация, внешняя и меняющая поведение.

Внутренняя геймификация

Проект Росса Смита — пример *внутренней геймификации*. В таких случаях компании используют геймификацию для повышения производительности, чтобы стимулировать инновационную деятельность, усилить командный дух или каким-то другим способом получить положительные результаты силами собственных сотрудников. Внутренняя геймификация иногда называется геймификацией предприятия, но вовсе не обязательно быть большим предприятием, чтобы ее использовать. Даже небольшие компании и стартапы могут применять игровые техники для повышения эффективности.

Существует два признака внутренней геймификации. Во-первых, все игроки — уже часть определенного

сообщества (компании). Компания знает их, и они взаимодействуют друг с другом на постоянной основе. [29] У них может не быть общих увлечений, как, например, у членов фан-клуба Гарри Поттера, и взгляды и интересы у них могут быть абсолютно разные. Однако у них общие ориентиры: корпоративная этика и стремление к развитию и определенному положению внутри их организации. Игра на проверку качества языка в Microsoft сработала, поскольку представительства компании по всему миру были озабочены тем, как опередить своих коллег. У них была общая идея — создать максимальную качественную операционную систему.



Рисунок 1.2
Взаимосвязь между разными категориями геймификации

Второй признак внутренней геймификации вытекает из первого. Мотивационная динамика геймификации

[30] должна взаимодействовать с существующей системой управления и системой вознаграждений компании. Игра на проверку качества языка оказалась эффективной, потому что игроки не были взяты на работу в Microsoft исключительно как тестировщики по локализации. Они участвовали в игре по причине, которую Смит называет общественно значимым поведением, а не потому, что от игры зависела их зарплата. Внутренняя геймификация должна работать в соответствии с основными рабочими требованиями, но в ней должны присутствовать какие-то новые мотивационные элементы. Это может быть статус победителя, завоевавшего вознаграждение, или возможность приобрести новые навыки.

Внешняя геймификация

Внешняя геймификация вовлекает потребителей или потенциальных клиентов. В ней все подчиняется маркетинговым целям. Внешняя геймификация — способ улучшить отношения между компанией и ее клиентами. Она направлена на привлечение клиентов, узнаваемость продукта, укрепление лояльности потребителей и общий рост доходов.

Хороший пример — Record Searchlight, ежедневная газета в Реддинге. Буквально каждая газета сейчас сталкивается с трудностями, поскольку читатели переходят от печатных изданий к цифровому формату. Существование газет напрямую зависит от доходов с рекламы и подписок, которые значительно снижаются, когда

читатели осознают, что могут читать новости в блогах и на онлайн-платформах информационных агентств. [31] Руководство Record Searchlight поняло, что с этой тенденцией можно бороться, сформировав сообщество на своем финансируемом за счет рекламы сайте. Задача заключалась в том, чтобы превратить пассивных читателей в заинтересованных пользователей, которые читали бы статьи на сайте и рекомендовали их друзьям.

Для решения этой проблемы издание Record Searchlight внедрило систему бейджей, которые давались пользователям за информативные комментарии к статьям на сайте. Бейдж представляет собой отличительный знак, который отображается в профиле пользователя, когда тот выполняет определенный набор требований. Казалось бы, в таком значке нет ничего особенного, но бейджи могут стать сильнейшими мотиваторами. Они обозначают достижения и демонстрируют их всем. Вспомните нашивки бойскаутов, знаки отличия на военной форме или строку «выпускник Гарварда» в резюме. Геймифицированные бейджи выполняют ту же функцию в цифровом пространстве.

Главной целью газеты было повышение вовлеченности пользователей на сайте. За три месяца количество комментариев увеличилось на 10%, а время, проводимое пользователями на сайте издания, — на 25%. Еще одной целью было повышение качества содержания комментариев на сайте. Поощряя читателей сайта оценивать комментарии других пользователей, бейджи сократили количество оскорбительных

[32] и сомнительных комментариев. В результате снизились затраты издания, а платформа для онлайн-обсуждений превратилась в ценный инструмент для верных читателей.

Как форма маркетинга внешняя геймификация может пользоваться преимуществами всех современных маркетинговых практик. Кроме того, она дает богатый набор инструментов для понимания и стимулирования мотивации потребителей.

Геймификация, меняющая поведение

Меняющая поведение геймификация стремится к формированию новых привычек. Это может быть приобщение к здоровому образу жизни, например правильному питанию или физическим упражнениям, модернизация учебных классов для улучшения отношения детей к обучению или формирование систем, которые помогут людям откладывать пенсионные сбережения, без лекций о том, какими бедными они будут через несколько лет. В целом такие новые привычки дают желаемые результаты: снижение лишнего веса, уменьшение медицинских расходов, построение более эффективной системы образования, принятие правильных финансовых решений. Данный вид геймификации часто используют общественные и правительственные организации. В то же время они приносят личную пользу.

Адам Босуорт — специалист по технологиям с большим опытом работы в таких компаниях, как Microsoft,

BEA Systems и Google. Он возглавлял проект Google по разработке электронных медицинских карт, кото- [33]
рый погряз в операционных и нормативно-правовых сложностях. Заложив глубокие технические основы нескольких программных платформ, Босуорт стремился сделать то, что может оказать непосредственное положительное влияние на людей. В то же время, как и многие технические специалисты, которые проводят жизнь на рабочем месте за перегородкой, он хотел улучшить свою физическую форму и решил запустить компанию-стартап в отрасли медицины, основной целью которой было бы создание у людей мотивации для улучшения личного здоровья.

Стартап Босуорта Keas с головным офисом в Сан-Франциско сотрудничает с предприятиями для продвижения идей профилактики заболеваний и оздоровления среди их сотрудников. Вначале компания ориентировалась на предоставление пользователям понятной и убедительной информации о состоянии их здоровья. Если бы только люди смогли понять, как питание и физические упражнения влияют на их тело, рано или поздно они бы начали действовать. Но этого не произошло. Вне зависимости от того, насколько убедительными были данные, предоставленные Keas, люди не могли избавиться от своих укоренившихся привычек.

Поэтому Keas немного изменил первоначальное направление своей деятельности. Компания превратила страницы с информацией в тесты, которые проверяли знания пользователей о здоровье. Она

[34] объединила тесты в командную игру с уровнями, стратегией и рейтингом. Компания не была уверена в правильности этого решения — разве кому-то нравятся проходить тесты? Для надежности было разработано столько тестов, сколько, по мнению представителей компании, пользователь сможет пройти за 12-недельную программу.

Пользователи проделывали тесты за неделю.

Именно в этот момент Босуорт понял, что он на верном пути. Продвижение идеи профилактики и здоровья посредством игры — ключ к изменению поведения пользователей. Участники игры Keas боролись за награды по результатам своих достижений в реальной жизни и в процессе обучения тому, как быть здоровым. Результаты были поразительными. В одном из учреждений сотрудники, использующие Keas, в общей сложности похудели на 544 килограмма. При этом 73% отметили положительные изменения в своем отношении к работодателям, а 64% — повышение своей производительности на работе.

Keas — коммерческая организация. Ее клиенты надеются снизить свои счета за медицинские услуги. Но очевидно, что когда люди улучшают свое здоровье, социальная польза куда больше. Таким же образом некоммерческие организации, например Nore Lab, используют геймификацию для улучшения уровня здоровья детей, особенно в малообеспеченных семьях. Проект Белого дома под руководством Управления национального координатора в сфере медицинских

информационных технологий и Управления по вопросам научно-технической политики рассматривает [35] игры в качестве основы национальной программы по здравоохранению. Все эти примеры объединяет одно — понимание, что для долговременных изменений в поведении нужна мотивация и что игра — один из мощнейших мотивационных инструментов.

Системы, созданные Microsoft, Record Searchlight и Keas, очень отличаются друг от друга. Они работают в разных условиях: внутри и вне компании, а также в контексте изменения поведения. Но все они — примеры геймификации и игрового мышления применительно к конкретному бизнесу и социальным задачам.

Геймифи-что?

Что же такое геймификация? Какое-то время компании применяли игровое мышление для решения бизнес-задач, полностью не понимая масштаба идеи. Первые упоминания о «геймифицированных» онлайн-системах встречались еще в 1980-х годах. Ричард Бартл, профессор Эссекского университета, первопроходец в многопользовательских онлайн-играх, считает, что первоначально это слово обозначало «превращение чего-то, что не является игрой, в игру».

В своем нынешнем значении термин «геймификация» впервые встречается в 2003 году, когда Ник Пеллинг, британский разработчик игр, организовал консалтинговую фирму по созданию игровых

[36] интерфейсов для электронных устройств. Термин вышел из употребления, хотя в течение нескольких последующих лет разработчики игр — Эми Джо Ким, Николь Лаззаро, Джейн Макгонигал и Бен Сойер, а также исследователи — Ян Богост, Джеймс Пол Ги и Байрон Ривз — начали говорить о серьезном потенциале видеоигр. Однако широкое распространение понятие «геймификация» получило только в 2010 году.

Даже после того, как ведущие издания назвали геймификацию «новой популярной бизнес-концепцией», в разговорах с руководителями использование этого термина вызывает непонимающие взгляды. Его часто путают с «серьезными играми» и «теорией игр». Если вы ждете математических моделей, увековеченных в фильме «Игры разума», вы не на том пути.

«Геймификация» — громоздкое слово, и оно не раскрывает все аспекты самого явления. Многие разработчики и исследователи игр обеспокоены — и не без причины — тем, что само слово упрощает всю сложность разработки эффективной игры. Так или иначе, термин ставит в тупик. В конце концов, со временем понятию можно дать другое название, но сейчас мы используем его в общепризнанном варианте. Проблема в том, что нет общепринятого определения геймификации. Наше рабочее определение звучит следующим образом:

Геймификация — использование игровых элементов и игровых механик в неигровом контексте.

Давайте подробно разберем эту формулировку и остановимся на трех составляющих этого определения: игровых элементах, игровых механиках и игровом контексте. [37]

Игровые элементы

Игра представляет собой комплексную систему, но состоит из множества небольших частей. Мы называем их игровыми элементами. На уровне 4 мы их рассмотрим подробнее, а сейчас считайте игровые элементы набором инструментов для построения игры. Например, к игровым элементам в шашках относятся сами шашки, взятие шашки и превращение шашки в дамку, когда она оказывается в последнем ряду. Обратите внимание, что некоторые элементы — это предметы (шашки), некоторые — отношения между ними (взятие шашки), а некоторые — абстрактные понятия (превращение в дамку). В игре на проверку качества языка Microsoft к игровым элементам относятся конкуренция между международными представительствами и рейтинг, позволяющий участникам сравнивать свои результаты.

Из игровых элементов можно составить разные системы точно так же, как из конструктора Lego можно собрать разные фигуры. Очевиднее всего, что можно создать игру. Игру можно разработать исключительно ради развлечения (или связанного с ним получения дохода) или для того, чтобы продемонстрировать всю сложность израильско-палестинского конфликта.

[38] Или вы можете собрать элементы в то, что на самом деле не будет игрой. Когда вы берете элементы игры и внедряете их в методы ведения бизнеса — например, ставите перед программистами задачу найти ошибки или подобрать поисковые запросы, — вы приступаете к геймификации. И конечным результатом, как мы надеемся, станет более качественная и убедительная деловая практика.

Не стоит забывать, что геймификация связана не с созданием полноценной игры, а с использованием элементов игры. Работая на уровне элементов, геймификация по сравнению с игрой дает больше гибкости. Играя в шашки, вы не можете не учитывать элементы игры. Если вы не будете этого делать, это уже будет какая-то другая игра, а не шашки. В случае с геймификацией нарушение правил — это именно то, чем вы должны заниматься. Как разработчик геймифицированной системы, вы можете и должны вносить изменения в ее элементы, чтобы сделать систему более занимательной или достичь определенных целей в бизнесе. На следующих уровнях мы обсудим, как это осуществить.

Ключевой момент заключается в том, что игровые элементы можно внедрить в неигровую деятельность. Этот факт значительно расширяет границы возможностей. Например, международная консалтингово-аудиторская фирма Deloitte поняла: если бы больше ее консультантов делились информацией о своих встречах с клиентами по корпоративной сети, это способствовало бы более эффективному распространению

знаний и сотрудничеству внутри организации. Похоже, поучения не смогли заставить занятых специалистов тратить на это время. Иgra-симулятор тоже не смогла бы достичь цели. Deloitte нужно было мотивировать сотрудников, а не учить. [39]

Тогда Deloitte решила использовать игровые элементы, добавив на свою внутреннюю площадку обмена сообщениями элемент под названием WhoWhatWhere, служащий стимулом для «регистрации» консультантами подробностей их встреч. Рейтинговые таблицы отслеживают, кто внес больше данных о своем клиенте или по своей теме. Лидеры получают признание как специалисты в своей организации, и это признание мотивирует к участию. Элемент WhoWhatWhere — пример внедрения из игры лучшего без создания самой игры. Вот что такое геймификация.

Игровые механики

Геймификация включает применение игровых механик, и это может обманчиво показаться сложным. На первый взгляд кажется, что нет ничего сложного в том, чтобы взять игровой элемент, например систему оценок, и добавить его на свой сайт: захотят ли ваши клиенты чаще его посещать? Дайте им 100 очков за каждый вход! Все, что нужно, — небольшой программный код. А почему бы не добавить рейтинг? Это всего лишь таблица с баллами в порядке ранжирования.

Однако, если так подходить к геймификации, очень скоро вы столкнетесь с проблемами. Какой смысл

[40] во всех этих баллах? Некоторых пользователей стремление к рекордам и первой строке в рейтинге может стимулировать к действиям, по крайней мере, какое-то время. Но они часто «перегорают» из-за бесконечной погони за баллами и выходят из системы. К тому же большинство людей не считают баллы чем-то интересным. Многие смотрят на систему и задаются вопросом: «С какой стати меня это должно интересовать?» Даже заинтересованных пользователей может оттолкнуть модель геймификации. Не исключено, что новые, полные надежд пользователи придут на сайт, а потом, как только поймут, что верхние строки рейтинга для них недостижимы, выйдут из системы. И это лишь некоторые проблемы, с которыми вы можете столкнуться.

Даже при успешной реализации не исключены ошибки. Как мы уже говорили, Record Searchlight из Реддинга — хороший пример того, как внешняя геймификация может принести выгоду от привлечения клиентов. Хотя в какой-то момент издатели чересчур увлеклись и внедрили бейдж для читателей, которые подписались на email-рассылку. Показательный провал. Пользователей геймифицированного сайта настолько раздражала рассылка, что количество подписок резко сократилось после внедрения системы бейджей.

Как решить, куда и какие элементы добавить? И как превратить геймификацию в нечто большее, чем просто сумма этих элементов? В этот момент подключаются игровые техники. Свойства игр, которые делают

их увлекательными, затягивающими, стимулирующими и эмоциональными, нельзя свести к списку составляющих или пошаговых инструкций. Разработка игр — это в какой-то степени наука, в какой-то искусство и огромный, добытый ценой больших усилий опыт... Такой же, как стратегическое руководство, управление командой или разработка убойной маркетинговой кампании. [41]

Разработка игры — дело трудное. Даже великие разработчики, как и великие кинорежиссеры, иногда создают низкокачественные продукты. Успешные компании, например Electronic Arts и Sony, вложили десятки миллионов долларов в онлайн-игры, которые провалились. Если вы не анализируете накопленные знания и проверенные временем методы качественного игрового дизайна, ваши шансы на провал значительно увеличиваются. Вот почему в этой книге мы уделяем внимание в равной степени всем аспектам геймификации — тому, как, почему и что геймифицировать.

Неигровые контексты

Последняя составляющая нашего определения: геймификация действует в неигровых контекстах. Как отмечалось ранее, это могут быть внутренние, внешние и меняющие поведение ситуации. Ключевой элемент каждой из них заключается в том, что все они включают цели реального бизнеса или социального воздействия. Ваши игроки не штурмуют замок — они

[42] изучают сайт вашего телешоу. Они не убивают драконов — они накапливают достижения на пути к улучшению своего финансового положения. Это важно держать в уме при разработке геймифицированной системы. Ваши игроки здесь не для того, чтобы убежать от вашего продукта в мир фантазий, — они здесь для того, чтобы больше заинтересоваться вашим продуктом, бизнесом или целью. Войска Росса Смита в Microsoft не убивали гоблинов — они читали диалоговые окна, чтобы найти ошибки в переводе. И все равно каким-то волшебным образом создавалась *атмосфера* игры.

Поэтому задача геймификации заключается в том, чтобы взять элементы, которые обычно работают в мире игр, и эффективно применить их в реальном мире. В ряде ситуаций организации считают, что геймификация дает результаты, которые можно измерить. Команда Росса Смита из Microsoft продемонстрировала, что она может превратить даже скучное, но важное дело в увлекательную задачу.

Нечто подобное Nike сделала со своей системой Nike+, которая использует беспроводные шагомеры для внесения данных о пользователях в свой онлайн-сервис. Бегуны могут наглядно отслеживать свои достижения, сравнивать их с результатами других, получать поддержку от друзей в реальном времени и стимулировать друг друга бежать дальше или быстрее. Система совершенствует практику бега и объединяет все пары кроссовок в интегрированную среду, которая

заставляет потребителей снова и снова покупать обувь Nike каждый раз, когда снашивается старая пара.

[43]

Относимся к играм серьезно

И в заключение хотелось бы ответить на вопрос, который наверняка крутится у вас в голове или в головах тех, с кем вы обсуждаете эту концепцию: *почему стоит серьезно относиться к методике, построенной на играх, в бизнесе?*

На этот вопрос можно дать несколько ответов. Если вы купили эту книгу и дочитали до этого места, скорее всего, вы уже знаете причину. Вероятно, применение чего-то такого же увлекательного, как игры, в отношении чего-то такого же теоретически скучного, как работа, само по себе вызывает интерес. Вероятно, ваш начальник прочитал одну из статей в бизнес-издании, которая называет геймификацию важной тенденцией. Или вы увидели стимулирующую презентацию сторонника геймификации. Все это уважительные причины, но они едва ли объясняют суть того, почему геймификация может оказаться полезной.

Мы выделяем три особенно убедительные причины, по которым любой бизнес должен, по крайней мере, рассмотреть возможность геймификации:

- вовлеченность;
- экспериментирование;
- результаты.

Вовлеченность

[44] Основной ответ заключается в том, что геймификация связана с вовлеченностью. Те же человеческие потребности, которые увлекают нас в игры, присутствуют и на рабочем месте, и на рынке. Думайте о геймификации как о средстве разработки систем, которые мотивируют людей к действиям. Все, что вызывает у клиентов и сотрудников желание укреплять отношения с вашей компанией, поддерживать ее цели, покупать ваш продукт, будет полезным для вашего бизнеса. Причина проста. Оказывается, наш мозг требует решения задач, обратной связи и много другого — того, что дают нам игры. Исследование за исследованием показывают, что игры активируют дофаминовую систему мозга, которая связана с удовольствием. Нейробиологи провели интересную параллель между реакцией мозга на игры и процессом исследования. Как пишет известный разработчик игр Раф Костер, «с играми обучение — наркотик». Какой руководитель не захотел бы воспользоваться эйфорией, мотивирующей к обучению и более высокой степени вовлеченности?

Как мы покажем далее, в излишнем стремлении к удовольствию от вознаграждения как основе геймификации таится опасность. Так же как наркотики делают вас на некоторое время счастливее, а потом дают обратный эффект, геймификация должна воздействовать на нечто большее, чем простейшие системы мозга. Хорошо разработанная, точная система геймификации может дать вам сильный набор инструментов

для постановки значимых и интересных задач клиентам и сотрудникам.

[45]

Вовлеченность — бизнес-ценность сама по себе. Согласно исследованиям, около 70% американских рабочих не в полной мере отдаются своей работе. Несомненно, это влияет не только на их эффективность, но и на их ощущение счастья. Люди знают, что им нужно больше заниматься физическими упражнениями, лучше питаться, тратить меньше энергии и так далее. И самое сложное — иметь для этого достаточную мотивацию. И именно вовлеченность ведет к совершению действия клиентом. В некоторых случаях выгоды косвенные. Возможно, вы хотите сформировать у своих сотрудников командный дух. А может быть, хотите подтолкнуть большое количество незнакомцев к решению общей проблемы, например изучению фотографий NASA для поиска новых интересных планет, которые не могут найти автоматизированные системы. Или определить лучших клиентов, оказывающих огромное влияние на конечный результат вашей работы.

Экспериментирование

Второй мощный аспект мотивации, сформированной играми, — освоение пространства возможностей. Успех в игре связан с экспериментированием. Вы готовы к провалу, но, поскольку всегда можете начать заново, он не кажется таким страшным. В большинстве видеоигр вы можете выиграть, но не можете

[46] постоянно проигрывать. Если игра эффективная — не слишком сложная, но и не слишком простая, — игроки постоянно мотивированы на стремление к совершенствованию. Чтобы найти лучшие решения, они стремятся к использованию разных новых подходов, даже самых сумасшедших. Дух постоянных инноваций идеально вписывается в мир современного быстро развивающегося бизнеса.

Деятельность в реальном мире	Игровая концепция
Состязание в количестве продаж за месяц	Задача
Уровни программы для часто летающих пассажиров	Уровни
Участники программы по похудению	Команда
Бесплатный кофе после десяти покупок в Starbucks	Вознаграждение
Платиновая карта от American Express	Бейдж

Таблица 1.1

Игровые методы в реальном мире

Экспериментирование с уроками этой книги может привести к результатам не только в геймификации. Как показывает таблица 1.1, игровые элементы уже присутствуют в реальном мире — просто обычно мы не рассматриваем их с такой точки зрения. При освещении в новостях политических кампаний и гонок часто используются образы и язык игр. Спросите современную молодежь, как они видят школу, свои

отношения с брендами, свою работу. Скорее всего, они опишут их пугающими игровыми терминами. [47]
Незначай брошенные слова о том, что жизнь или работа — это «всего лишь игра», звучат на удивление правдиво.

Суть в том, что работа, взаимодействие с клиентами и игры тесно взаимосвязаны. Конечно, некоторые весь свой рабочий день ждут его конца. Точно так же некоторые спокойно относятся к выбору товаров (например, автомобилей), исходя из их цены, характеристик и расхода бензина. Тем не менее все мы слышали о людях, которые любят свою работу, и о тех, кто любит свои автомобили. Если это не звучит странно, зачем сопротивляться тому, что игры открывают путь к совершенствованию методов достижения бизнес-или социальных целей?

Должно быть, вы сталкивались с «серьезными играми» в своем бизнесе и личной жизни. Например, хирург, делавший вам операцию, или пилот последнего рейса, которым вы летали, тренировались на специальных 3D-симуляторах. Существуют целые сообщества, разрабатывающие игры на темы здоровья, военного применения, экологических проблем, корпоративного обучения и образования и так далее. В Нью-Йорке даже имеется известная государственная школа Quest to Learn, полностью созданная на основе игр. Множество игр для достижения маркетинговых и рекламных целей разработано в несколько иной манере. Например, «Монополия»,

[48] которая ежегодно проводится в McDonald's, или брендовые интерактивные игры, которые можно часто увидеть на сайтах клиентоориентированных компаний. В наше время такие рекламные игры — стандартная методика работы рекламных и интерактивных агентств.

Как видим, серьезные игры — особые случаи геймификации. Они представляют собой примеры использования игрового дизайна в неигровом контексте посредством объединения игровых элементов в полноценные игры. В наше время существуют целые сообщества, построенные вокруг этой методики, с собственными книгами, конференциями и так далее. Некоторые из игр в наших примерах, в частности игра на проверку качества языка, считаются серьезными, но большинство таковыми все же не являются. Эта книга сосредоточена на внедрении игровых элементов в существующие методы работы, начиная с режима физических занятий и заканчивая программами корпоративных инноваций.

Благодаря буму электронной торговли, инструментов онлайн-коммуникации на рабочем месте, мобильных устройств и социальных сетей, эти методы становятся все больше похожи на игры. Сходства между интерфейсами торговых терминалов на Уолл-стрит, программных средств внутри предприятия и многопользовательских онлайн-игр, например World of Warcraft, слишком поразительны, чтобы их игнорировать.

Результаты

И последнее, что должно заинтересовать вас в гей- [49]
мификации: она работает. Несмотря на новизну этой
методики, многие компании уже заметили значитель-
ные положительные результаты от внедрения игро-
вых элементов в свои бизнес-процессы. И не только
неординарные стартапы. Среди компаний, которые
внедряют геймификацию, есть и такие признан-
ные гиганты, как Nike, American Express, Microsoft
и Samsung. И они это делают не просто потому, что
это модно.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

