

CADRU GENERAL PENTRU FOLOSIREA TEHNICILOR DIN JOCURI VIDEO ÎN PROCESUL DE SCHIMBARE ORGANIZAȚIONALĂ

Tudor MIC

Universitatea de Stat din Moldova

În acest articol studiem felul în care tehnicile din jocuri video pot fi folosite în procesul de schimbare organizațională din perspectiva comunicării organizaționale, cu obiectivul de a eficientiza schimbarea și de a integra în contextul organizațional noile elemente schimbate, fără a avea un impact cultural care să perturbe activitatea. Modelul teoretic propus are la bază un studiu documentar efectuat în două domenii diferite: cel al schimbării organizaționale și cel al *Gamification*. Pentru a putea ajunge la o soluție mai complexă și mai generală, am ales specificul cercetării calitative, dar ținând cont de rezultatele altor cercetări cantitative făcute în literatura de specialitate. Contribuția principală în domeniul schimbării organizaționale a acestei cercetări este încercarea de a stabili structura generală a unui model teoretic pentru felul în care putem folosi *Gamification* în procesul de schimbare organizațională și pentru momentul când o astfel de abordare este oportună.

Cuvinte-cheie: schimbare organizațională, jocuri video, comunicare, mecanisme, proiectarea jocurilor, *Gamification*, cadru general.

A GENERAL FRAMEWORK FOR THE USE OF VIDEO GAME DESIGN TECHNIQUES IN THE ORGANIZATIONAL CHANGE PROCESS

In this paper we look at how techniques used in video games can be applied to the organizational change process, from the perspective of organizational communication, with the purpose to increase the efficacy of change and to successfully integrate in the organizational context the new elements, without having a negative impact on the culture or the activity. The proposed theoretical model is based on literature review conducted in the fields of *Gamification* and organizational communication. In order to reach a comprehensive and general solution we chose the specifics of qualitative research, but we also use the conclusions of quantitative research existent in the current literature. The main contribution of this research in the field of organizational change is the proposed general structure of a theoretical model that can be used as a guide in implementing *Gamification* within the organizational change process, as well as a guide in deciding the appropriate moment.

Keywords: organizational change, video games, communication, game mechanics, design process, *Gamification*, change framework.

Introducere

Majoritatea organizațiilor își desfășoară activitatea în medii dinamice în care schimbarea este inevitabilă și eficiența prin care se gestionează schimbarea are ca efect direct succesul organizației. Schimbarea poate fi de mai multe feluri: schimbarea regulilor interne, fuzionarea cu altă organizație, modificarea tehnologiei folosite sau a protocoalelor implementate, utilizarea unei strategii de lucru diferite, schimbări în conducere etc. Pentru a putea optimiza performanța organizației, aceasta trebuie să planifice, să implementeze și să gestioneze schimbarea într-un mod constant. Una dintre dificultățile des întâlnite este rezistența la schimbare în rândul membrilor organizației. Tranziția de la un mediu cu care s-au obișnuit necesită un efort suplimentar și este nevoie de curaj pentru a ieși din zona de confort personal, pentru a încerca ceva necunoscut.

Schimbarea organizațională este un proces ce modifică organizația, echipe în interiorul organizației sau simpli membri din organizație, dintr-un context organizațional curent în unul nou, cu o diferență variabilă, cu scopul de a ajuta organizația în atingerea obiectivelor. Procesul implică un număr variabil de stagii succesive, precum: crearea viziunii, stabilirea obiectivelor, dezvoltarea comunicării etc. Rezultatul acestor stagii este crearea unei noi culturi organizaționale care se aliniază la noile obiective ale organizației.

Nevoia pentru schimbare și pentru stimularea membrilor unei organizații vine într-un moment în care, conform unui studiu recent asupra angajaților la nivel european, 69% dintre persoanele care lucrează în Europa nu sunt implicate sau sunt decuplate de lucrul pentru care au fost angajate să-l facă [1].

Un raport Gartner evidențiază faptul că aptitudinea de a accepta și de a administra schimbarea este ceea ce va defini avantajul competitiv pentru organizații [2]. De asemenea, într-o perioadă caracterizată de avansuri tehnologice rapide și de nevoi ale organizației din ce în ce mai diferite, de cele mai multe ori schimbarea

are origini în afara organizației. În acest caz, o abordare arbitrară a schimbării nu va funcționa, ci va avea consecințe negative și neprevăzute [3]. Dacă la acestea adăugăm și faptul că multe organizații nu înțeleg specificațiile schimbării sau procesul de schimbare, sau că preconcepțiile managerilor duc automat la metode de schimbare rigide [4], putem să ne dăm seama de nevoia unui proces de schimbare organizațională structurat și sistematizat ce implică o planificare detaliată și utilizează uneltele potrivite pentru a implementa schimbarea și pentru a asigura o adopție a acesteia.

Gamification – folosirea elementelor din jocurile video în alte domenii – se inspiră din una dintre cele mai mari industrii digitale, industria jocurilor video. Echipele de persoane care sunt angajate să conceapă jocurile video investesc foarte mult timp în a dezvolta noi modalități de a captiva și implica jucătorii care consumă produsul lor, adică jocul video. Gamification este o unealtă care poate fi folosită în strategiile de comunicare organizațională, indiferent care sunt acestea, fie că este vorba despre schimbare, fie despre alte procese organizaționale.

Gamification este o modalitate de a motiva persoane, de a crea un context în care implicarea persoanelor este sporită, ambele calități fiind necesare în orice proces de schimbare organizațională, indiferent de complexitatea acestuia sau de modalitatea de punere în practică. Aceleași elemente care îndeamnă un jucător să depună efort pentru a ajunge la un nivel superior într-un joc video pot fi folosite pentru a stimula angajatul unei companii să depună efortul de a face parte dintr-o schimbare corporativă, pentru a atinge niveluri de performanță ridicate.

Fundamente teoretice

În literatura de specialitate există numeroase abordări ale procesului de schimbare organizațională și multe modalități de clasificare a acesteia, dar există un consens asupra a două abordări dominante: abordarea planificată și abordarea emergentă [5]. Majoritatea programelor de schimbare din prezent urmează abordarea planificată, adică un proces secvențial de planificare, precum cel propus de Kurt Lewin, organizare și implementare, urmărindu-se reducerea timpului necesar schimbării și gestionarea riscului de eșec sau de consecințe neprevăzute [5].

Ca alternativă la abordarea planificată, Tsoukas și Chia (2002) propun o abordare centrată pe procesul de schimbare în care organizația evoluează în mod continuu. Aceasta este cunoscută ca abordare emergentă, iar specificul său este că stimulul pentru schimbare provine din nevoia organizației de a se adapta continuu la un mediu neprevizibil și în continuă schimbare [6]. Un alt aspect al acestei abordări este recunoașterea faptului că mai multe schimbări minore, create simultan în mai multe părți ale organizației, pot să se acumuleze și să ducă la o schimbare majoră într-o perioadă de timp mai lungă [7].

De obicei, procesul de schimbare organizațională implică trei aspecte ce se suprapun: strategie, structură și cultură. Schimbarea necesită o direcție (adică, o strategie generală), proceduri și structuri (structura generală) și implicarea oamenilor în schimbare (cultura schimbării) [4].

Schimbarea este în general reactivă, în lipsa unui efort organizațional planificat, iar ceea ce poate fi proactiv este felul în care organizația se descurcă cu schimbarea și cum inițiază și integrează schimbarea [8].

Schimbarea este un efort mare ce costă resurse umane, materiale, poate afecta încrederea publicului extern, a publicului intern special (acționari), poate afecta până și stabilitatea economică. Calvello și Seamon susțin că „realitatea schimbării constă în faptul că deseori schimbarea este o perioadă dureroasă, în care rezistența este ridicată, moralul este scăzut, productivitatea descrește și confuzia este mare” [9, p.16]. Organizațiile nu trebuie să subestimeze dificultatea proceselor de schimbare. Doar acele persoane din cadrul organizației pot să realizeze cu succes un proces de schimbare prin adaptarea comportamentelor, în timp ce rezistă situațiilor neașteptate ce pot să apară.

Este o înțelegere generală că, în cazul membrilor, comportamentul adaptiv este condus de emoții și mai puțin de raționament [10]. În majoritatea cazurilor chiar și schimbarea pozitivă sau cea considerată rațională este întâmpinată de rezistență și implică pierdere și confuzie. Diferite persoane sau grupuri de persoane nu reacționează la fel când este vorba despre schimbare, atitudinile pot varia de la o rezistență pasivă până la un comportament agresiv de sabotare a încercării de schimbare, iar unele persoane pot să accepte schimbarea foarte repede [11].

Cea mai eficientă modalitate prin care pot fi gestionate efectele este ca liderii schimbării să înțeleagă sursele de rezistență universale și predictibile și să creeze strategii ce evită acele surse. În general, acestea sunt:

dorința de a nu pierde ceva de valoare (statut, locație, beneficii materiale), neînțelegerea nevoii de schimbare și a implicațiilor ei, părerea că schimbarea nu are logică pentru organizație și o toleranță mică pentru schimbare în general [12]. Este imposibil ca o strategie de schimbare să poată prevedea toate sursele de rezistență. Așadar, capacitatea de adaptare a strategiei pe parcurs și pregătirea pentru rezistență neprevăzută din partea membrilor sunt caracteristici esențiale ale întregului proces de schimbare. Recunoașterea comportamentelor ce pot indica posibile surse de rezistență este o unealtă ce deseori poate elimina rezistența înainte ca această să se manifeste.

Modele de schimbare organizațională

Literatura de specialitate din prezent oferă o gamă variată de modele de schimbare organizațională împărțite în stagii. Unul dintre cele mai simple modele, aparținând abordării planificate, este cel al lui Kurt Lewin. Modelul său bazat pe câmpuri de forță se împarte în trei faze [13].

1. Dezghețarea – pregătirea organizației pentru schimbare. Dezghețarea este realizată prin introducerea de informație care arată o divergență între comportamentele dorite de membri și cele care sunt manifestate în prezent.

2. Schimbarea – desfășurarea schimbării efective. Implică dezvoltarea de noi comportamente și atitudini prin schimbări în structura grupului de membri și a proceselor.

3. Înghețarea – stabilirea de noi obiceiuri. Este realizată folosind mecanisme ce întăresc noul stadiu al organizației, precum sisteme, structuri și politici.

În acest model Lewin a observat că orice sistem viu (inclusiv organizațiile) este tot timpul într-un stadiu de schimbare, dar acel sistem va tinde către o stare de „echilibru semi-staționar” [13]. Echilibrul este atins de către forțe ce împing în direcții diferite. Nivelul comportamental al sistemului este rezultatul forțelor ce încercă să mențină obișnuințele vechi (forțele de rezistență) și cele care împing schimbarea. Din acest punct de vedere, schimbarea organizațională poate fi văzută ca un schimb al câmpurilor de forțe. Unul dintre aspectele esențiale abordat de procesul de schimbare este psihologia organizației.

Sunt alte modele, împărțite în stagii, care se bazează pe această presupunere, precum cel propus de John P. Kotter, care este compus din opt pași consecutivi și are scopul de a promova acceptarea schimbării și, implicit, de a crește probabilitatea unui proces de schimbare de succes. Pașii propuși sunt următorii: 1. Stabilirea unui sentiment de urgență; 2. Formarea unei coaliții de ghidare puternică; 3. Crearea viziunii; 4. Comunicarea viziunii; 5. Mobilizarea persoanelor; 6. Planificarea și crearea de victorii pe termen scurt; 7. Consolidarea modificărilor; 8. Instituționalizarea noilor abordări [14].

Un punct de vedere foarte răspândit este că schimbarea organizațională poate fi văzută ca un proiect, dar nevoia pentru schimbare permanentă a fost din ce în ce mai prezentă în ultimii 20 de ani, încât astfel de schimbări constante nu mai sunt gestionate sub formă de proiecte. Au apărut noi termeni, precum: integrare continuă sau organizații ce învață. Astfel de schimbări sunt subtile și nu pot fi legate în mod direct de o nevoie de schimbare clar definită și singulară. În aceste cazuri este mai important ca organizația să fie flexibilă și să poată detecta din timp schimbări în contextul din care face parte [4, p.20].

După cum vom vedea în fundamentele teoretice ale Gamification, acesta este un proces secvențial împărțit în stagii consecutive. Pentru a putea încerca o combinație cu teoria schimbării organizaționale, în această cercetare ne vom rezuma la abordarea planificată a schimbării organizaționale și la felul în care stagiile acesteia pot fi combinate cu cele ale procesului de Gamification. Datorită similitudinii proceselor secvențiale de schimbare organizațională, vom propune folosirea a patru categorii de împărțire a stagiilor: Viziunea, Forma, Implementarea și Menținerea. Specificul fiecărei categorii este evidențiat de titlul ei și nu necesită explicații adiționale. Această împărțire a stagiilor ne ajută să ținem cont de faptul că organizațiile au departamente specifice pentru a gestiona schimbarea și aceste departamente folosesc modele proprii de schimbare care nu respectă neapărat structura și ordinea celor din literatura de specialitate, dar care folosesc stagii asemănătoare celor din teorie. Datorită generalității celor patru categorii, putem grupa fiecare stadiu propus din modelele menționate mai sus. Astfel, putem încadra în aceeași clasificare stagiile folosite atât în teoria propusă, cât și cele din organizații reale, fapt de care avem nevoie pentru a putea combina schimbarea organizațională cu diferitele stagii folosite în Gamification, fiind ancorați atât în bazele teoretice, cât și în diferențele modelelor reale. În figura următoare vom prezenta o modalitate de a grupa stagiile modelelor teoretice prezentate până acum în categoriile propuse.

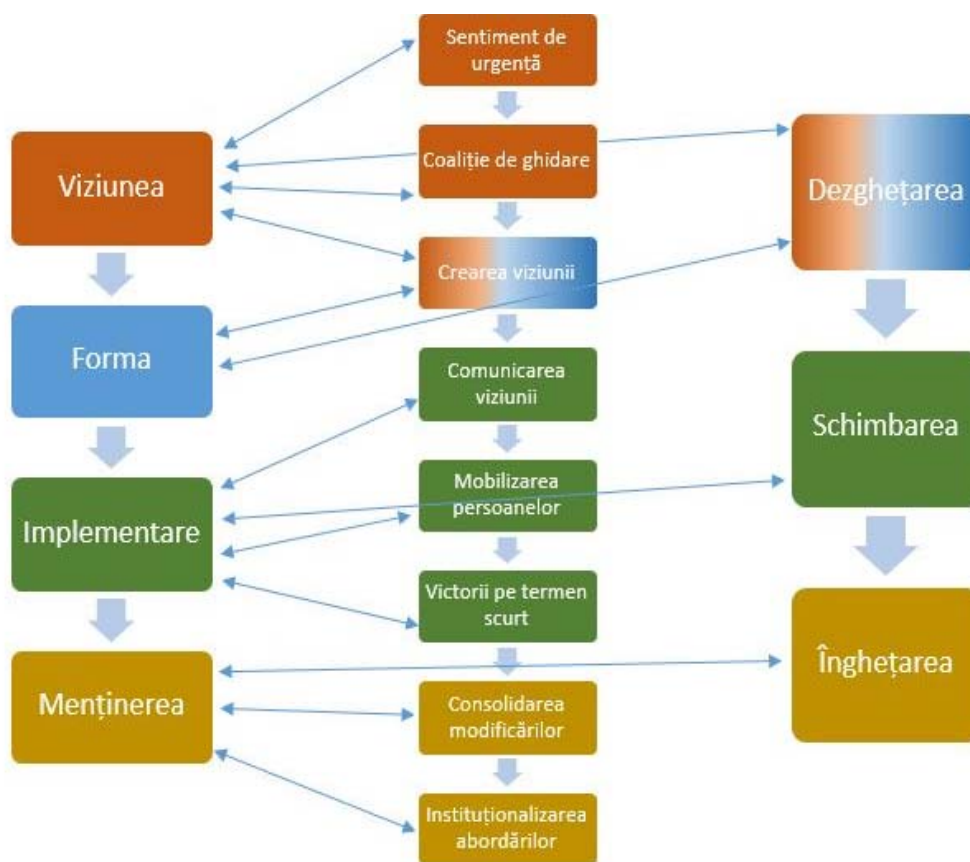


Fig.1. Gruparea stagiilor în cele 4 categorii propuse.

Primul lucru care se poate observa în propunerea prezentată în figura de mai sus este că un stagiul din modelele teoretice poate fi inclus în categorii diferite. Prin aceasta dorim să arătăm nevoia de flexibilitate când încercăm să folosim patru categorii care să fie relevante indiferent de modelul de schimbare – teoretic sau practic. Recunoaștem posibilitatea ca în modelele de schimbare folosite în organizații reale să existe pași de o natură generală, care pot fi priviți ca făcând parte din mai multe categorii. După cum vom vedea în cele ce urmează, această flexibilitate nu va afecta logica combinării cu Gamification atâta timp cât pașii clasificați au legătură cu categoria aleasă.

Gamification

După ce am prezentat procesul de schimbare organizațională urmează să evidențiem dimensiunile procesului de Gamification și să facem o legătură cu conceptul de schimbare. Detalii despre principiile, elementele, mecanismele și dinamicile aferente Gamification nu vor fi prezentate, ele nefiind scopul acestui studiu.

Gamification, ca unealtă, oferă oportunitatea pentru o mai bună interacțiune cu membrii, un feedback mai rapid și indicatori de progres mai vizibili. Cu toate acestea, chiar dacă Gamification oferă multe posibilități, trebuie să menționăm faptul că într-un proces de schimbare organizațională vor exista limitări în alegerea și aplicarea mecanismelor specifice jocurilor video. Când Gamification este folosit în schimbare, acesta poate ajuta membrii organizației să înțeleagă intenția sau nevoia schimbării, să sprijine schimbarea comportamentală și să promoveze implicare.

Procesul de Gamification poate avea mai multe forme: de la un strat de mecanisme simple ce se aplică pe activități de rutină în organizații până la o integrare completă a producției într-un mediu semivirtual. Aceasta arată o dihotomie a procesului de Gamification în două abordări diferite: o aplicație de suprafață sau o integrare în adâncime. Indiferent de abordare, obiectivul principal este schimbarea comportamentului, promovarea inovației și dezvoltarea aptitudinilor membrilor în activități precum formarea și sarcini legate de lucru [15]. Obiectivele procesului de Gamification sunt S.M.A.R.T. (în engleză: specific, measurable, achievable, realistic and time achievable), adică sunt specifice, măsurabile, pot fi atinse, realiste și constrânse de timp. Alegerea

scopului final al unui proces de Gamification implică înțelegerea contextului prezent, a rezultatului urmărit și a progresului conceptual între început și final.

Firma de cercetare Gartner evidențiază această idee, preconizând că până în anul 2016 aproximativ 40% din primele 1000 de organizații la nivel global vor folosi Gamification ca un mecanism primar de transformare a operațiilor organizaționale [16].

Procesul de Gamification

Asemănător cu procesul de schimbare organizațională, procesul de Gamification nu urmărește un cadru specific, ci se bazează pe nevoile fiecărui caz în parte. Pentru că acesta este un domeniu relativ nou stabilit în literatura de specialitate, nu există cadre bine definite, dar există mai multe cadre ce derivă din alte discipline înrudite. Din acest motiv, pentru a face legătura dintre schimbare și Gamification, ne vom axa pe cele mai populare două cadre folosite în Gamification.

Prima este abordarea Player Centered Design (proiectare centrată pe jucător) propusă de Mario Herger și Janaki Kumar. Acest model este compus din cinci pași și se bazează pe filosofia de proiectare numită User Centered Design (proiectarea centrată pe utilizator), dar este mai extinsă decât aceasta, pentru că încorporează elemente de schimbare comportamentală și implicare semnificativă. Acest cadru este folosit ca o abordare adaptivă și iterativă a procesului de Gamification, fără să folosească o serie de pași rigizi și unidirecționali. Cu toate acestea, o ordine generală de pași este sugerată. Procesul începe printr-o înțelegere a jucătorului și a misiunii, urmată de o cercetare în motivația psihologică. În cazul unei legături cu schimbarea organizațională, jucătorul este un membru al organizației, iar misiunea este stadiul urmărit după procesul de schimbare. După pasul de cercetare urmează aplicarea mecanismelor alese, iar ultimul pas descrie felul în care aceste mecanisme sunt aplicate, monitorizate și permite eventuale modificări ce pot fi aduse pentru a îmbunătăți procesul [17].

Al doilea cadru este propus de Kevin Werbach. Acest cadru implică șase pași secvențiali (numiți și D6): 1. Definirea obiectivelor organizației; 2. Identificarea comportamentelor țintite; 3. Descrierea jucătorilor; 4. Dezvoltarea buclelor de activitate; 5. Adăugarea elementelor distractive; 6. Folosirea uneltelor potrivite. Acest cadru include elemente subiective, precum elementele distractive și experiența individuală, dar include și elemente cuantificabile pentru obiectivele organizației [18].

În compararea celor două cadre prezentate putem identifica similarități. Ambele pun accentul pe schimbarea comportamentală, pe nevoia de iterații, pe felul în care jucătorii (membrii) înțeleg contextul și pe ideea de semnificație. O caracteristică a acestor două cadre ce se poate observa este că ele nu sunt create pentru procese specifice în contexte organizaționale, ci reprezintă un ghid ce poate fi urmat indiferent de domeniu. Ca să putem vedea în ce cazuri aplicăm Gamification în procesul de schimbare organizațională, este necesar să definim procesul de Gamification la un nivel de management al proiectelor. Bazându-ne pe cele două cadre, definim următorul proces de Gamification, adaptat nevoii de schimbare organizațională, prezentat în Figura 2.



Fig.2. Procesul de Gamification adaptat pentru contextul organizațional.

Primii trei pași sunt identici cu cei folosiți de Kevin Werbach, deoarece sunt foarte similari cu abordări din domeniul managementul proiectelor. Deoarece principalul scop al proceselor de Gamification este atingerea obiectivelor organizației, este important să existe o bună înțelegere a acestor obiective înainte să înceapă planificarea, pentru a nu crea un sistem ce promovează comportamente într-o direcție neașteptată. Următorul pas este de a identifica comportamentele care sunt dorite de la membrii organizației și felul în care acestea pot fi măsurate. Comportamentele trebuie să fie cât mai specifice și trebuie să țină cont de primul pas chiar dacă relația între cele două este una indirectă. Al treilea pas este descrierea jucătorilor, dar în cazul contextului organizațional jucătorii sunt membrii organizației ce urmează să treacă prin procesul de schimbare. Acest lucru este necesar, deoarece trebuie folosite elemente ce prezintă interes pentru membrii organizației și este nevoie de a înțelege persoanele pentru a adapta mecanismele jocurilor video. Pasul următor, crearea proiectării, este compus din cel puțin următoarele: descrierea regulilor, stabilirea modului de oferire a feedbackului, alegerea elementelor de Gamification, alegerea metodelor de comunicare a progresului și a uneltelor de măsurare

sau de verificare. Caracteristica esențială a acestui pas este ca membrii organizației să știe imediat când progresează spre schimbare și să primească imediat feedbackul necesar. Doar acest feedback nu este suficient, este nevoie și de un indicator al progresului pentru a oferi perspectivă și pentru a crea senzația că experiența se schimbă și implicit se schimbă și persoana. Acest pas include toată proiectarea necesară pentru a crea un prototip și pentru a începe testarea. După ce prototipul a fost creat și testat se trece la aplicarea propriu-zisă a acestuia în contextul organizațional real. În timp ce sistemul creat este pus în aplicare, acesta se monitorizează și se adaptează conform situațiilor neprevăzute ce pot să apară.

Relația dintre schimbare și Gamification

După ce am prezentat separat fundamentele schimbării organizaționale și cadrele principale din procesul de Gamification, putem căuta relația ce există între acestea și astfel să punem bazele unui cadru general pentru îmbinarea celor două. Analizând teoria prezentată anterior, putem extrage cinci cazuri posibile ale relației:

1. Folosirea doar a elementelor de Gamification ca elemente adiționale în strategia de schimbare organizațională clasică, pentru a îmbunătăți șansa de succes și rata de acceptare a schimbării.
2. Aplicarea unei strategii de schimbare organizațională, care să nu folosească Gamification, pentru a introduce elemente de Gamification în activități ale organizației, diferite de schimbare organizațională.
3. Gamification folosit ca strategie completă de implementare a schimbării organizaționale.
4. Schimbarea organizațională pentru a modifica strategiile de Gamification folosite deja în alte aspecte ale organizației, precum producție, marketing etc.
5. Folosirea tehnicilor de Gamification ca instrumente de gestionare a informației, pentru a evidenția nevoia de schimbare organizațională sau pentru a analiza dacă este nevoie de schimbare.

Teoria schimbării organizaționale oferă un cadru mai larg și descrie o abordare sistematică în aplicarea uneltelor potrivite pentru planificare și procesele pentru implementarea eficientă a schimbării. Gamification este procesul prin care se introduce, se transformă și se operează un sistem de servicii ce sprijină crearea de cultură organizațională, adică oferă, în primul rând, unelte ce ajută membrii organizației să înțeleagă nevoia de schimbare și să promoveze schimbarea comportamentală și, în al doilea rând, oferă posibile strategii complexe care să substituie strategii clasice de schimbare organizațională. Ca și concluzie logică, schimbarea organizațională oferă baza pentru introducerea cu succes a proceselor de Gamification.

Cadrul general

Din relația între cele două procese putem să încercăm a identifica un cadru general pentru a le folosi împreună cu scopul de a promova o schimbare în organizație. Urmărim două intenții: prima – de a determina când este cel mai potrivit să folosim Gamification, iar a doua – de a examina criteriile ce stau la baza deciziei de aplicare a proceselor de Gamification.

După cum am arătat în fundamentele teoretice ale Gamification, pentru a putea identifica o paralelă între schimbarea organizațională și Gamification, trebuie să definim procesele de Gamification la nivel de management al proiectului. Vom folosi ca punct de pornire cadrul rezultat din îmbinarea celorlalte cadre, prezentat anterior.

După ce am prezentat ambele procese separate și după ce am ales pentru Gamification un cadru modificat, urmează să le combinăm, mai exact să asociem partea de Gamification cu cea de schimbare organizațională. Acest lucru se va axa pe primul caz identificat, adică folosirea de Gamification ca element în strategia de schimbare organizațională pentru a îmbunătăți rata de succes a planului de schimbare.

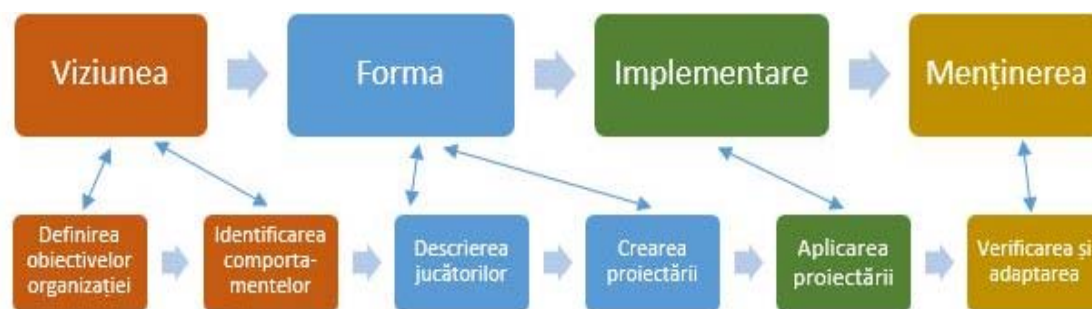


Fig.3. Asocierea procesului de schimbare organizațională cu cel de Gamification.

Primii doi pași din oricare cadru folosit în Gamification au un format specific proiectelor clasice de schimbare organizațională sau proiectelor de management. Din acest motiv, considerăm că se poate face o asociere între acești doi pași și viziunea (faza de început a) proiectelor de schimbare. În acești pași nu se regăsesc elemente sau dinamici folosite în Gamification, ci se identifică situația generală, după care urmează folosirea uneltelor specifice, deci încă nu putem vorbi despre Gamification. Următorii doi pași conțin efectiv alegerea tehnicilor specifice Gamification, ținându-se cont de nevoile identificate la început. Practic se decide forma care o va avea planul de schimbare. Pasul de aplicare a proiectării conține implicarea efectivă a membrilor și trebuie făcut cât de repede posibil, pentru a evalua dacă impactul este cel anticipat sau dacă apar situații neprevăzute care duc la nevoia de adaptare și modificare prezentată în ultimul pas.

Am prezentat cum se adaptează un cadru de Gamification pe un cadru de schimbare organizațională pentru cazul în care se dorește combinarea celor două. Urmează să evidențiem factorii ce influențează decizia de a implementa sau nu Gamification în planul de schimbare.

Factorii de decizie

Asemenea oricărei strategii, ne așteptăm să existe cazuri în care nu se poate folosi Gamification în schimbarea organizațională, sau cazuri în care după o analiză să se constate că beneficiile sunt mai puține decât costurile. În cele ce urmează propunem o serie de pași ce pot fi folosiți în determinarea fezabilității folosirii Gamification în schimbarea organizațională. Factorii care influențează decizia de a folosi sau nu elemente de Gamification sunt prezentați în primă instanță fără detalii, pentru a putea sublinia ordinea logică în care trebuie luați în calcul, după care vor fi detaliați individual.

La începutul ordinii logice trebuie să examinăm dacă procesele sau, mai exact, circumstanțele tehnice sunt pregătite să susțină dinamica Gamification. Apoi trebuie să luăm în calcul riscul ca o companie ce decide să folosească elemente de Gamification să nu analizeze critic întregul proces de Gamification înainte de a decide. Strâns legat de psihologia motivațională, Gamification, ca orice altă unealtă, funcționează doar dacă fundamentele sale sunt solide; așadar, este important să ne asigurăm că procesul este definit clar și că structura sa este clar conturată. Ca pas următor este necesar să cunoaștem abordarea metodologică a tehnicilor folosite. În Gamification accentul pică pe utilizator (membrul organizației) și pe nevoile acestuia, deci strategia trebuie să fie centrată pe persoană. După centrarea pe persoană trebuie verificat dacă este posibil să se ofere feedback asupra performanței sau a progresului, ținându-se cont dacă este vorba despre o sarcină cognitivă, repetitivă sau creativă. Fiecare tip de sarcină necesită o abordare diferită, fiind astfel strâns legată de eforturile și costurile de implementare. Astfel, ultimul factor care trebuie luat în calcul este raportul dintre costul de implementare și beneficiul posibil. Pentru a fi mai ușor de urmărit factorii, aceștia vor fi prezentați în figura de mai jos în ordine logică.

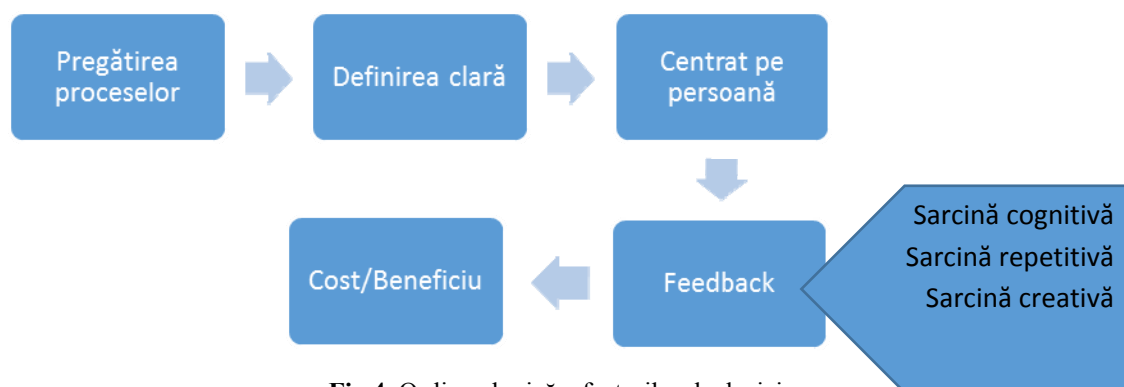


Fig.4. Ordinea logică a factorilor de decizie.

Pregătirea proceselor se referă la faptul că folosirea de elemente din Gamification necesită un suport tehnic sau logistic pentru a putea fi adaptate. În cazul unui proces de schimbare nepotrivit, multe companii tind să arunce vina pe membrii lor, dar în realitate procesele nu au fost pregătite pentru contextul în care urmează să fie aplicate sau conțin elemente nepotrivite. Cerințele tehnice și o logică clară determină calitatea proceselor și probabilitatea atingerii cu succes a obiectivelor. Orice proiect de schimbare organizațională ce nu are elemente de Gamification pregătite adecvat trebuie să analizeze elementele originale și, în cazul în care apar divergențe, să se dea prioritate modificării acestora.

Când se implementează Gamification, este necesar ca la început să se definească clar procesele și activitățile. Făcând acest lucru, este mai simplă măsurarea rezultatelor și, implicit, adaptarea pentru a face față situațiilor neprevăzute. În general, este de preferat o abordare de jos în sus care dă membrilor afectați posibilitatea de sugestii și feedback, iar astfel de abordări influențează cultura organizațională și pot fi folosite pentru a stabili o cultură a dialogului, a înțelegerii și a învățării împărtășite. Astfel de contexte organizaționale sunt necesare, deoarece Gamification necesită un nivel ridicat de flexibilitate organizațională.

Când vorbim despre centrarea pe persoană, o comparăm cu centrarea pe activitate și ne referim la două abordări diferite ale procesului de Gamification. Centrarea pe persoană este concepută pentru a servi nevoile membrilor și prin aceasta să se atingă obiectivele organizației. Rezultatul sau succesul acestei abordări depinde de fiecare persoană implicată în proces. Dacă în contextul organizațional există activități cognitive, este esențială folosirea unei abordări centrate pe persoană, deoarece sarcinile cognitive sunt îndeplinite în funcție de motivația personală și corelarea cu evaluarea făcută de sine. Pentru a motiva o persoană pe o perioadă îndelungată, în raport cu o sarcină cognitivă, este necesară înțelegerea așteptărilor acelei persoane și crearea unui obiectiv de atins prin stabilirea de stimulente ca parte a aceluși proces. Abordarea centrată pe activitate funcționează mai mult la nivel de grupuri de persoane decât la nivel de individ. În centrul atenției sunt procesele organizației și activitățile acestora realizate pentru a-și atinge scopurile. Această abordare are rădăcinile în era industrializării și, în general, se urmărește structurarea și eficientizarea activităților. Este de la sine înțeles faptul că pentru un proces de Gamification trebuie să ne gândim la centrarea pe persoană, iar în caz contrar nu mai putem vorbi despre elemente de Gamification.

Feedbackul este un factor de importanță majoră pentru succesul oricărui proces de Gamification, indiferent de scopul acestuia. Feedbackul este o componentă fundamentală a fiecărui sistem ce folosește tehnici din jocurile video. Putem din start să afirmăm că dacă oferirea de feedback nu este un punct de interes major în procesul de schimbare organizațională, este practic imposibil a implementa o strategie de Gamification pentru a promova schimbarea. Feedbackul îl vom împărți în două niveluri generale: nivelul micro și nivelul macro. La nivelul micro sunt toate elementele și mecanismele folosite în Gamification ce oferă feedback, indiferent de tipul aceluși feedback. Nivelul macro este legat de oferirea informației într-un mod transparent pentru parcursul jucătorului. Reamintim că în parcursul jucătorului se oferă doar necesarul de informație pentru atingerea obiectivelor, se stabilesc în mod clar obiectivele și se oferă orientare direct proporțională cu abilitățile fiecăruia. Astfel, prin feedback, membrii pot să-și măsoare progresul personal. Acest lucru este important din două perspective: cea a organizației și cea a membrului. Organizația poate colecta date ce măsoară eficiența procesului de schimbare și stadiul în care se află fiecare membru, pentru a putea interveni cu diferite schimbări, iar membrul poate să știe oricând în ce stadiu se află, ceea ce duce automat la creșterea importanței alocate pentru stadiul în care se află și la creșterea efortului depus în parcurgerea traseului.

Când vorbim despre feedback, trebuie să luăm în considerare și tipul de sarcină care trebuie făcută de către membru. Distingem trei tipuri de sarcini: cognitive, repetitive și creative. În realitate, nu putem spune că o sarcină se clasifică doar în una dintre cele trei categorii. Sarcinile reale sunt un amestec din cele trei tipuri, dar pentru simplitate, când vorbim, spre exemplu, despre o sarcină cognitivă, ne referim la faptul că în acea sarcină predomină efortul cognitiv, chiar dacă există și efort creativ sau repetitiv. Este foarte important să adaptăm feedbackul pentru tipul de sarcină, deoarece fundamental cele trei tipuri sunt foarte diferite și sunt motivate de lucruri diferite. O sarcină repetitivă nu este în mod inerent una foarte motivantă, deci asupra ei pot avea efect ridicat atât modalități de motivare extrinsecă, cât și de motivare intrinsecă. În acest caz, factori precum demnitate, semnificație sau autonomie trebuie să fie bine evidențiați.

Spre deosebire de sarcinile repetitive, cele cognitive au avantajul că sunt mai ușor de motivat prin elemente de Gamification, deoarece au un efect de educație permanentă. În urma unei sarcini cognitive, persoana care o finalizează învață ceva în plus, consecință ce are un efect motivațional puternic. În literatura de specialitate o mare parte din exemplele de Gamification sunt platforme de feedback ce sprijină procesul de învățare. Din unele puncte de vedere, Gamification este practic o problemă creată artificial ce trebuie rezolvată conform unor reguli bine definite. Dacă soluția este prea simplă, sarcina devine plictisitoare și nu mai este motivantă. O consecință este că un sistem de Gamification trebuie să conțină elemente ce provoacă un efect de învățare.

Sarcinile creative, din perspectiva proceselor de Gamification, sunt foarte asemănătoare cu cele cognitive, iar modul de oferire a feedbackului este și el foarte asemănător.

Independent de tipul sarcinii, motivația extrinsecă poate să promoveze motivare pe termen scurt, dar pe termen lung s-a demonstrat că în cazul sarcinilor interesante răsplata materială are un impact negativ asupra motivării intrinseci, iar răsplata verbală are un impact pozitiv asupra motivării intrinseci [19, p.681].

Ultimul factor ce trebuie luat în calcul pentru decizia de a implementa sau nu un proces de Gamification este raportul dintre costurile implementării și beneficiile posibile. Acest factor nu este unul specific domeniului Gamification; el se regăsește practic în toate disciplinele ce au legătură cu managementul, fiind des întâlnit indiferent de tipul de proiect despre care este vorba. Rezultatul raportului trebuie comparat cu alte strategii de schimbare organizațională și cu alte unelte ce oferă rezultate comparabile.

Concluzii

Ambele procese, Gamification și schimbarea organizațională, au o caracteristică dinamică ce le determină să nu urmeze tot timpul o ordine strică și clar definită. Având un grad mare de flexibilitate, am realizat că nu există o soluție unică și universală în aplicarea lor și, mai ales, în încercarea de a le combina pentru a dezvolta o strategie de schimbare organizațională. Gamification, spre deosebire de schimbarea organizațională, este un domeniu foarte nou și, implicit, nu există teorii bine definite și testate în timp. Ținând cont de acestea, am încercat să determinăm felul în care cele două domenii pot relaționa între ele și am reușit să identificăm cinci cazuri posibile.

Am ales primul caz, pe care îl considerăm și cel mai complex, pentru a îmbina un cadru general de schimbare organizațională cu un cadru de Gamification format din cele mai populare două cadre. Această îmbinare era necesară pentru a vedea unde este locul elementelor și tehnicilor de Gamification în strategia generală de schimbare organizațională.

Odată cu identificarea poziției uneltelor de Gamification în schimbarea organizațională am urmărit să prezentăm o listă de factori ce trebuie respectați pentru a putea vorbi de Gamification. Aceasta are două roluri: primul – de a asigura că felul în care se dorește implementarea este unul potrivit metodologiei, crescând astfel șansa de succes, iar al doilea este de a oferi organizațiilor o modalitate prin care pot să decidă dacă Gamification este potrivit pentru planurile lor de schimbare.

Referințe:

1. Blessing White Research (2013): *Employee Engagement: Beyond the numbers: A practical approach for individuals, managers and executives*. [Accesat: 07.08.2015], <http://blessingwhite.com/research-report/2013/01/01/employee-engagement-research-report-update-jan-2013/>
2. Gartner Research: *Gartner's 2013 Hype Cycle for Emerging Technologies Maps Out Evolving Relationship Between Humans and Machines*. [Accesat: 10.07.2014], <http://www.gartner.com/newsroom/id/2575515>
3. McKinsey Global Institute 2013, *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy*. [Accesat: 20.08.2015], http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/disruptive_technologies
4. KRAUS, G., BECKER-KOLLE, C., FISCHER, T. *Change-Management: Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen; Einflussfaktoren und Beteiligte; Konzepte, Instrumente und Methoden*. 3. Aufl. Berlin: Cornelsen, 2010.
5. CUMMINGS, Th.G., WORLEY, Ch.G. *Organization Development and Change*. 8th ed. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 2005.
6. TSOUKAS, H., CHIA, R. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. In: *Organization Science*, 2002, no.13 (5), p.567-582. DOI: 10.1287/orsc.13.5.567.7810.
7. WEICK, K.E., QUINN, R.E. *Organizational Change and Development*. In: *Annu. Rev. Psychol.*, 1999, no.50 (1), p.361-386. DOI: 10.1146/annurev.psych.50.1.361.
8. SHOPTAUGH, S. *Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*, 2011.
9. CALVELLO, M., SEAMON, D. Change Management through transition teams: The Carolina power and light solution. In: *Nonprofit Management Leadership*, 1995, no.34 (4), p.16-19.
10. SCHERER, K.R. What are emotions? And how can they be measured? In: *Social Science Information*, 2005, no.44 (4), p.695-729.
11. SAIYADAIN, M.S. *Organisational behaviour*. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2003.
12. KOTTER, J.P., SCHLESINGER, L.A. *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review (July-August), 2008.
13. LEWIN, K. *Frontiers of Group Dynamics: Concept, method and reality in social science, social equilibria, and social change*. *Human Relations*, vol.1, 1947, p.5-41.
14. KOTTER, J.P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.

15. BURKE, B. *Gamification: Engagement Strategies for Business and IT*. Gartner Research (ID: G00245563), 2012.
16. Gartner Research, *How "Brittle" Are Your Processes?* [Accesat: 12.07.2014], <http://blogs.gartner.com/elise-olding/2011/05/04/how-brittle-are-your-processes/>
17. KUMAR, J.M., HERGER, M. *Gamification at Work: Designing Engaging Business Software*. Interaction Design Foundation, 2013.
18. WERBACH, K., HUNTER, D. *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Ed. Wharton Digital Press, 2012.
19. DECI, E.L., KOESTNER, R., RYAN, Richard M. *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards of intrinsic motivation*. In: *Psychological Bulletin*, 1999, no.126 (6), p.627-668.

Prezentat la 20.XI.2015