

Кевин Вербах
Дэн Хантер

Вовлекай и властвуй



Игровое мышление
на службе бизнеса

Kevin Werbach
Dan Hunter

FOR THE WIN

How GAME THINKING
Can Revolutionize Your Business

Кевин Вербах
Дэн Хантер

ВОВЛЕКАЙ И ВЛАСТВУЙ

Игровое мышление
на службе бизнеса

*Перевод с английского
Александр Кардаш*

МОСКВА

«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»

2015

УДК 658.5:004.89
ББК 65.291.21с51
В31

*Издано с разрешения Warton Digital Press с/o Perseus Books, Inc.
и литературного агентства Александра Корженевского*

На русском языке публикуется впервые

*Книга рекомендована к изданию Викторией Манжаровой,
Ксенией Бредихиной и Екатериной Литницкой*

Вербах, Кевин

В31 Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса / Кевин Вербах, Дэн Хантер; пер. с англ. А. Кардаш. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 224 с.

ISBN 978-5-00057-344-0

Геймификация — это применение принципов из видеоигр для решения серьезных задач. Кевин Вербах и Дэн Хантер, авторы первого в мире курса по геймификации, утверждают, что бизнес стал бы гораздо эффективнее, если бы работа была в большей степени игрой с системой вознаграждений, а не обязанностью. Из этой книги вы узнаете, как многие компании уже успешно применяют игровое мышление на практике и как за шесть последовательных шагов внедрить геймификацию в вашу работу и использовать ее в маркетинге, инновациях, мотивации сотрудников, улучшении своего продукта и во многих других сферах бизнеса.

Книга будет полезна всем, кто интересуется самыми актуальными исследованиями и концепциями управления и мотивации.

УДК 658.5:004.89
ББК 65.291.21с51

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-00057-344-0

© Kevin Werbach and Dan Hunter, 2012
© Перевод, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов, Фербер», 2015

Нейту и Элене
Дэн Хантер

Эли и Эстер
Кевин Вербах

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

Разве бизнес не может приносить радость?

Менеджер инвестиционного банка приходит в кабинет руководителя с заявлением о своем переходе на работу к конкуренту. Конечно, последние пять лет компания платила ему приличные деньги. Но один банк ничем не отличается от другого, так ведь?

Сотрудница справочной службы размеренно читает текст с монитора компьютера. Она думает о своем, пытаясь поскорее отделаться от позвонившего клиента, и старается понять, не превысила ли она норму сегодняшней выработки, чтобы взять еще один законный пятиминутный перерыв.

Мамочка катит тележку по супермаркету, когда ее малыш начинает капризничать и вертеться. Это заставляет ее хватать с полок продукты не задумываясь, хотя обычно она старается выбрать что-нибудь подешевле.

Незаинтересованные, лишённые мотивации, бесценные и не имеющие возможности сосредоточиться. Разве не таковы все сотрудники и клиенты? И разве не такими они будут всегда?

Теперь представьте другой сценарий. Менеджер [10] банка получил служебное повышение, когда его команда возглавила внутренний рейтинг лидеров компании. Сотрудница справочной службы чувствует и внутреннее удовлетворение, и то, что ее ценит работодатель, когда она помогает клиенту справиться с затруднительной ситуацией. А замученная мамочка испытывает настоящую радость, когда понимает, что следующая пачка кукурузных хлопьев даст ей количество баллов, необходимое для следующего уровня на сайте ее интернет-сообщества.

По крайней мере, по нескольким показателям люди из этих примеров выполняют свои задачи эффективно. Вероятно, нам хочется, чтобы наши руководители были строгими, сотрудники — производительными и легко подменяли друг друга и чтобы клиенты покупали не задумываясь. Но если мы сосредоточимся на краткосрочных показателях, это в лучшем случае приведет к краткосрочным выгодам и может стать в долгосрочной перспективе причиной бóльших потерь. Когда у людей нет заинтересованности, они халтурят. Трудно представить себе, что компании, на которые они работают, создают инновации, выпускают товары-хиты или показывают какие-то выдающиеся результаты. И похоже, никому это не приносит особого удовольствия. А вообще, какое отношение к удовольствию имеет бизнес?

Огромное. На протяжении тысяч лет мы создаем то, что называется играми, которые обладают

колоссальной психологической способностью развлекать. Правильно разработанная игра — это оружие, направленное в сердце мотивации человеческой психики. Применение игровых техник могло бы кардинально изменить ваш бизнес. Смысл этой книги заключается в том, что развлечение — необычайно ценный инструмент для решения серьезных бизнес-задач, связанных с маркетингом, повышением эффективности, инновациями, привлечением клиентов, работой с персоналом и устойчивым развитием. Речь идет не о мимолетном ощущении радости, а о глубоком чувстве удовлетворенности, которое возникает, если игры качественно разработаны. [11]

Вспомните, насколько увлекает игра: кого-то — гольф, шахматы или скрабл, а кого-то — компьютерные игры FarmVille или World of Warcraft. Неужели вам не хотелось бы испытать то же чувство удовлетворения в своей работе? Ту же увлеченность? То же поощрение от вашего взаимодействия как потребителя с компаниями? Организации с заинтересованными сотрудниками, сообществами и клиентами опережают тех, кто не может сформировать истинную мотивацию. Это особенно справедливо в мире, где конкуренция носит глобальный характер, а технологии значительно снижают барьеры для входа на рынок. Вовлеченность — ваше конкурентное преимущество, и методы игрового дизайна дадут вам средства для его получения.

[12] Игры существуют со времен возникновения человеческой цивилизации. Даже видеоигры имеют сорокалетнюю историю и представляют собой мировую индустрию, которая приносит 70 миллиардов долларов в год. Миллионы людей во всех уголках земного шара проводят миллионы часов за играми на приставках, ПК и мобильных телефонах. Игры популярны среди всех групп населения, независимо от пола, возраста и социального положения, но особой популярностью они пользуются у поколения, которое только начинает работать.

Наш первый вопрос: можно ли провести анализ того, что делает игры эффективными, и перенести эти составляющие в бизнес-среду? Таково исходное положение новой бизнес-практики под названием *геймификация*. Наша цель — показать вам, как можно использовать геймификацию в качестве мощного инструмента для вашей организации.

Вначале нужно прояснить один момент: эта книга не о видеоиграх. Не об индустрии игр, поколении геймеров, влиянии игр (положительном и отрицательном) на общество и не о том, во сколько обошелся выпуск последней версии Madden Football. Эта книга не о виртуальных 3D-мирах, рекламных или развивающих играх. И даже не о сфере бизнеса в Интернете или в сфере диджитал. Естественно, мы затронем эти темы, но только в качестве контекста. И поскольку это книга о бизнесе, мы не будем даже упоминать о жарких научных спорах в игровом образовании между ludологами

и нарратологами*. (Даже не просите.) Нет, это книга о том, как применять геймификацию для совершенствования методов ведения бизнеса. [13]

Геймификация не превращает весь бизнес в игру, как инновации не превращают его в научно-исследовательскую лабораторию, а методика «Шесть сигм»** не превращает его в производственную линию. Геймификация — это набор мощных инструментов, которые можно применить для решения существующих задач, каким бы ни был характер вашего бизнеса. Лучшие примеры игровых механик в бизнесе даже не похожи на игры. Суть игры вовсе не в развлечении — это слияние человеческой природы и умелого дизайна. Сотни миллионов людей играют на компьютерах, приставках, мобильных телефонах, планшетах и в социальных сетях, например в Facebook, потому что эти игры тщательно разработаны на основании

* Имеются в виду два подхода к изучению игр. В начале 1990-х годов этот процесс происходил в рамках нарратологии (согласно этому подходу все культурные объекты не что иное, как тексты), игра изучалась как некий организованный текст, ключевую роль в котором играет нарратив, то есть содержательная сторона. К середине 90-х годов стало очевидно, что данный подход неоптимален, ибо описание сюжета игры не дает полной картины процессов, и был выдвинут подход, получивший название «людология», в соответствии с которым видеоигра изучалась как геймплей, то есть игровой процесс с точки зрения игрока — принимались во внимание правила, которым она подчиняется, а также вариативность и соревновательность. — *Прим. ред.*

** Методология, служащая для измерения и повышения производительности компании посредством определения и выявления дефектов в процессах производства или предоставления услуг. Сигма — знак, который используется в статистике для обозначения стандартного отклонения значений в генеральной совокупности. Шесть сигм — таков уровень эффективности процесса, при котором на каждый миллион возможностей или операций приходится всего 3,4 дефекта. — *Прим. ред.*

[14] опыта реального мира и исследований человеческой психологии.

Для успешной геймификации требуется два вида навыков: понимание дизайна игр и понимание методов бизнеса. Обоими навыками обладают лишь некоторые компании. Знания о том, как провести сегментацию рынка или минимальный анализ конкурентного продукта, не покажут вам, как сформировать устойчивую вовлеченность. Вот почему большинство руководителей считают геймификацию новым, трудным, но интересным веянием. Однако в равной степени справедливо и обратное. Знания в области программирования, разработки или тестирования игр не помогут при расчете пожизненной ценности клиента, управлении командой или выборе правильной бизнес-стратегии. Во время наших исследований компаний и преподавания на первом в мире курсе геймификации в Уортонской школе бизнеса мы видим: когда встречаются методы ведения бизнеса и разработка игр, одновременно возникают и путаница, и понимание.

В основе нашей работы лежит осознание того, что традиционные способы мотивации покупателей и сотрудников часто не оправдывают ожиданий. Метод кнута и пряника больше не работает, а деньги, общественное положение и страх быть наказанным действуют лишь до определенного момента. В мире практически неограниченного выбора традиционные методы становятся менее эффективными. Экономисты обязаны понимать, что иногда люди ведут себя

непредсказуемо и иррационально, и такое поведение подрывает основные принципы менеджмента и маркетинга. Как компании могут использовать эти знания себе во благо? [15]

Исследования мотивации, которые можно найти в научной литературе, говорят о том, что человека будет мотивировать игровой компонент. Денежное вознаграждение вовсе не обязательно, потому что *сама игра уже вознаграждение*. Например, геймеры станут вкладывать огромные средства в приобретение виртуальных объектов и установление рекордов, которые не имеют реальной стоимости. Это не значит, что реальные деньги привлекаться не будут. Одна только игра World of Warcraft приносит около 2 миллиардов долларов в год. Всего через четыре года с момента своего основания разработчик бесплатных социальных игр для Facebook Zynga принес в 2011 году 1,1 миллиарда долларов дохода и почти 200 миллионов долларов чистой прибыли, в основном за счет монетизации виртуальных товаров.

Исходя из подобных цифр, энтузиасты начинают трубить во все трубы об эффективности игр и геймификации. Некоторые венчурные стартапы предлагают внедрять в сайты игровые инструменты или такие инструменты для повышения производительности, как системы управления взаимодействия с клиентами. Подобное развитие вдохновляет, но в то же время хотелось бы вас предостеречь от опасности. Можно сосредоточиться на поверхностных элементах игры и упустить более глубокие аспекты. Если

[16] геймификация — это всего лишь лоск на существующей системе маркетинга и менеджмента или все та же традиционная система вознаграждений, но в блестящей упаковке, она не принесет никакой практической пользы и даже может усугубить ситуацию. Существует причина, по которой большинство игр не имеют успеха, — сложность их разработки.

Кем бы вы ни были: руководителем крупной корпорации, который рассматривает возможность проекта по геймификации, штатным сотрудником некоммерческой организации, которая пытается найти новые методы воздействия на свою аудиторию, студентом, который пытается разобраться, какие навыки ему понадобятся для работы в развивающейся отрасли, наша цель — обеспечить вас практическим руководством, в котором изложены все основные принципы, необходимые для применения геймификации в вашей организации. В книге «Вовлекай и властвуй» мы делаем попытку сформировать понимание общих принципов геймификации и даем основы и пошаговые инструкции для внедрения ваших идей. Опираясь на собственные исследования и беседы с руководителями, мы описываем, как организации всех типов применяют геймификацию на практике. Кроме того, здесь вы найдете множество идей, взятых из научных работ по менеджменту, маркетингу, организации производства, психологии и другим отраслям бизнеса. Когда развеются ультрамодные идеи о геймификации, ценность представлять будут лишь эти обоснованные знания.

Подчеркивая практическую направленность книги, мы со всем вниманием подходим и к глубокой сути описываемых методов. Правильное использование геймификации ведет к кардинальным изменениям в ведении бизнеса. Если развлечение и имеет значение, то только потому, что имеют значение люди — они важны как независимая действующая сила, которая стремится реализовать себя, а не как «черные ящики» или упрощенные рациональные максимизаторы прибыли. Несмотря на то что все бо́льшая часть нашей жизни управляется удаленными сетевыми программами, центром внимания руководителей должны оставаться те непостижимые переменные, которые наполняют жизнь особым смыслом. Понимание возможностей того, что мы называем игровым мышлением, — первый шаг на этом пути. [17]

Почему мы написали эту книгу

Мы оба играем в видеоигры и делаем эту бо́льшую часть жизни. Если вы играете уже достаточно долго, то со временем начинаете замечать некоторые вещи. Например то, что люди, даже самые умные, образованные, те, кому «не следует тратить свое время впустую», просто не могут не реагировать на игровую среду.

В течение многих лет мы состояли в гильдии многопользовательской онлайн-игры World of Warcraft. В гильдию входили разработчики игры и ее тестировщики. Преобладающее большинство из них были

[18] кандидатами наук или имели другие ученые степени и работали в ведущих университетах или корпоративных исследовательских группах. У многих имелись семьи. Это не совсем соответствует типичному образу подростка, который пытается убежать от реальности, не так ли? С ужасом и одновременно изумлением мы наблюдали, как эти выдающиеся люди вместе сражались на мнимых мечах и боролись с несуществующими монстрами. Мягко говоря, неожиданное и интересное зрелище.

На основной работе мы преподаем в коммерческих и юридических школах. Мы начали задумываться над тем, как субъективная система оценивания знаний — то, что мы называем оценками, — в значительной степени влияет на учащихся. Оценка — это не показатель знаний и эрудиции. Оценка — это всего лишь механизм, созданный учителями для мотивации учащихся к достижению этих важных целей. В утверждении, что образование и работа — это в действительности просто игры, нет ничего предосудительного. Мы задались вопросом: почему бы эти игры не усовершенствовать?

Мы начали изучать геймификацию и стали преподавателями первого в мире обучающего курса по данной теме. Мы пришли к выводу, что, несмотря на большое количество прекрасных книг по разработке игр и влиянию их на общество, нет ни одного печатного издания, которое бы ясно и научно объясняло, как и зачем создавать геймифицированные системы. Большинство материалов с пометкой «анализ кейса» — отдельные статьи в журналах и посты в блогах,

где в большинстве случаев то, что называется глубоким анализом, сводится к слайдам в PowerPoint. Мы поняли, что существует реальная потребность в научно обоснованном и в то же время практическом руководстве, которое бы объясняло, как правильно проводить геймификацию. [19]

Все это побудило нас написать эту книгу. Но настоящая причина ее написания никак не связана с этими очень прагматичными предпосылками — дело в том, что геймификация вызывает острый интерес и может оказаться революционным направлением. По своей сути она призвана помогать получать удовольствие от работы. Мы даже представить не можем, что может быть лучше превращения бизнес-процессов в нечто захватывающее и увлекательное. Мы только-только начинаем понимать, насколько революционным может стать это направление в самых разных сферах: образовании, здравоохранении, маркетинге, управлении отношениями, государственном управлении, программировании и многих других.

Большинство идей, которые будут обсуждаться в этой книге, применимы во всех этих контекстах. Очевидно, что геймификация может применяться отделом маркетинга, которому необходимо заинтересовать потребителя продуктом, или отделом по работе с персоналом, который хочет повысить мотивацию и заинтересовать сотрудников. Но она также применима при управлении персоналом, государственном управлении и в социальной сфере. Во всех этих случаях

[20] мотивация — волшебная составляющая. Программа, профинансированная фондами для поощрения детей из малообеспеченных семей к домашнему чтению, структурно совсем не отличается от программы, внедренной производителем потребительских товаров для увеличения продаж зубной пасты. Обе могут стать более эффективными благодаря игровому мышлению.

Конечно, если вы руководите программой, геймификация полностью меняет круг ваших обязанностей. Наша задача в том, чтобы познакомить вас с теорией и практикой геймификации и продемонстрировать методы и подходы, которые доказали свою действенность. Благодаря беседам с ведущими практиками отрасли, преподаванию геймификации и изучению множества примеров мы выделили значимые, по нашему мнению, элементы для эффективной геймификации. Ваша задача — выбрать из предложенного в книге набора те инструменты, которые соответствуют вашим потребностям и потребностям вашей организации.

Карта территории

В книге «Вовлекай и властвуй» раскрываются принципы, необходимые для успешного внедрения геймификации в организацию любого типа. Как и во многих играх, в этой книге вам предстоит пройти через несколько уровней. Усвоив один принцип, вы сможете сделать следующий шаг.

На уровне 1 вы получите четкое представление о том, что такое геймификация. На уровне 2 мы можем вам определить, сможет ли геймификация решить задачи конкретно вашего бизнеса. На этом уровне мы научим вас смотреть на свои задачи с точки зрения разработчика игр, то есть понимать точно, что такое игра и каковы основные принципы игрового мышления. На уровне 3 мы углубимся в мотивы пользователей вашей системы геймификации и выясним, как она может повысить их мотивацию. Десятилетия исследований раскрывают удивительные факты о способах мотивации поведения, которые должны лечь в основу любого проекта по геймификации. На уровне 4 мы рассмотрим конкретные игровые техники, а также иерархию динамики игры, ее механизмов и компонентов.

На этом этапе в ваших руках уже будут основные принципы. Далее настанет время для их внедрения. На уровне 5 мы расскажем, как за шесть последовательных шагов внедрить геймификацию. На уровне 6 рассмотрим возможные риски, юридические и этические проблемы, излишне упрощенные подходы к внедрению геймификации, а также то, что может произойти в случае, когда игроки поменяются с вами ролями.

Если вы читаете эту книгу, чтобы узнать больше о том, что такое геймификация и как она работает, эта книга даст вам исчерпывающие основы. Если вы хотите внедрить геймификацию в своей организации, будьте готовы к собственным экспериментам

[22] или экспериментам со своими партнерами или командой. Не ждите, что, однажды внедрив геймификацию, вы сможете долгое время не вносить в нее никаких изменений. Вашим игрокам захочется большего. Наша цель — поставить вас выше игры. В этой книге есть все необходимое для начала. С дополнительной информацией можно ознакомиться на нашем сайте <http://www.gamifyforthewin.com>.

Начнем игру.

Комментарий к названию

Название книги «Вовлекай и властвуй» в оригинале звучит как For the win, или сокращенно FTW, — это игровой термин, который предположительно впервые появился в старомодных телевизионных игровых шоу наподобие Hollywood Squares*, где для победы в игре участнику нужно было правильно ответить на вопрос. Сейчас этот термин используется для одобрения инструмента или подхода, который приведет к успеху, в любом контексте. Нам это название кажется подходящим. Геймификация — методика, которую компании могут использовать для достижения большего успеха. Надеемся, вы воспользуетесь этой книгой, чтобы помочь своему бизнесу победить, какие бы методы вы ни выбрали.

* Американская телеигра, в основе которой лежит принцип крестиков-ноликов с участием известных личностей. — Прим. ред.

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.*

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.

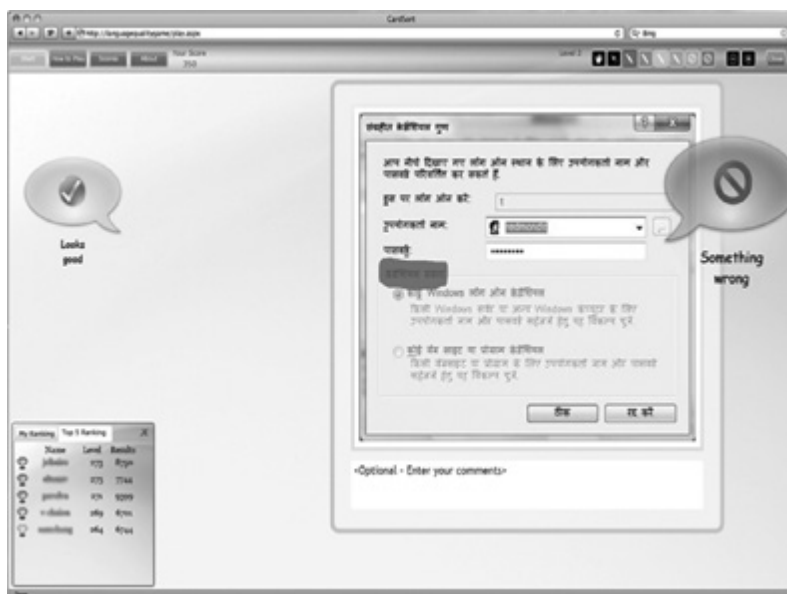


Рисунок 1.1

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 максимально качественную операционную систему.

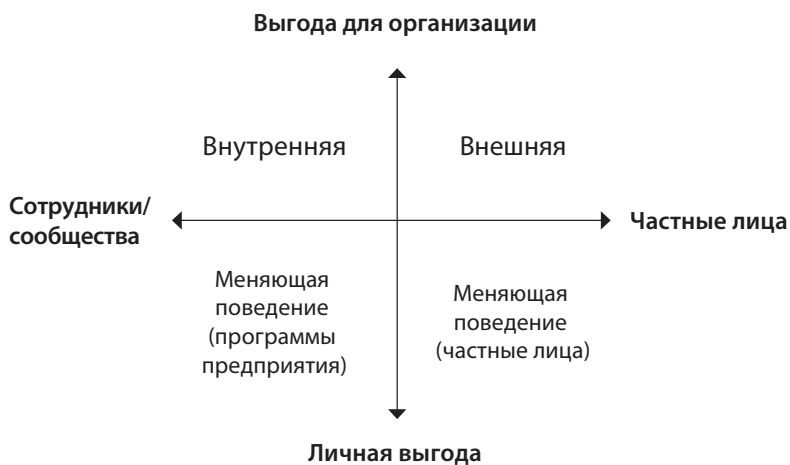


Рисунок 1.2

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 нравится 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. Игра-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]
Невзначай 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 геймификации: она работает. Несмотря на новизну этой методики, многие компании уже заметили значительные положительные результаты от внедрения игровых элементов в свои бизнес-процессы. И не только неординарные стартапы. Среди компаний, которые внедряют геймификацию, есть и такие признанные гиганты, как Nike, American Express, Microsoft и Samsung. И они это делают не просто потому, что это модно.

УРОВЕНЬ 2

Игровое мышление

Учимся думать как разработчики игр

Некто говорит мне: «Покажи детям игру». Я учу их играть в кости, и этот человек говорит мне: «Я не имел в виду этот род игр».

Людвиг Витгенштейн, «Философские исследования»

На уровне 1 мы обрисовали те ситуации, в которых геймификация может положительно повлиять на бизнес, и дали некоторые важные определения. Теперь, на уровне 2, мы объясним основные свойства игр и игрового мышления. Вы начнете понимать, как

задействовать игровое мышление в своих проектах и определить, принесет ли геймификация необходимые результаты. [51]

Мы ответим на следующие вопросы:

- что такое игра;*
- как научиться думать как разработчик игр;*
- решит ли геймификация проблему моего бизнеса;*
- с чего начать.*

Самый большой в мире мусорный бак находится в одном из парков Швеции. Внешне он ничем не отличается от любого другого мусорного бака: высотой около метра, покрашен в синий цвет, как и все мусорные контейнеры вокруг. Но когда посетители парка бросают в него мусор, слышится свистящий звук долго падающего вниз предмета, а когда он оказывается на дне, раздается «бом». На любительских видео посетителей парка видно, что вначале они удивлены и сбиты с толку, а потом начинают улыбаться, увидев нечто настолько неожиданное. На других видео можно заметить, как люди ходят по парку в поисках этого бака, чтобы выбросить мусор.

Глубокую яму для волшебного мусорного бака выкопали совсем не предприимчивые скандинавские эльфы. На самом деле в крышке обычного бака группа инженеров установила датчики движения и акустическую

[52] систему. Мусор, выброшенный в бак, на самом деле падает на глубину метра, но акустическая система имитирует звук падения на глубину двух сотен метров. Эксперимент проводился ради ответа на вопрос, будут ли люди выбрасывать больше мусора, если это будет весело. И ответ был, конечно же, «да». В этот геймифицированный мусорный бак выбрасывали в два раза больше мусора, чем в стоящий рядом обычный.

Этот мусорный бак стал частью проекта Volkswagen под названием The Fun Theory, который стремится изменить поведение людей при помощи развлечения. В проекте The Fun Theory также использовались контейнеры для переработки стекла, похожие на игровые автоматы, проводилась лотерея среди водителей, которые не превышают скорость, с призовым фондом, собранным с водителей, которые скорость превышают, и была создана широко известная лестница-пианино, видео которой на YouTube собрало более 17 миллионов просмотров.

Все мы знаем, что подниматься по лестнице пешком — полезное физическое упражнение, но большинство из нас предпочитают эскалатор. Проект The Fun Theory превратил лестницу на одной из станций шведского метро в огромное электронное пианино. Каждая ступень лестницы соответствует клавише, издающей определенный звук. Результат: пользоваться лестницей стало на 66% больше людей. Помимо того, что они приносили пользу своему организму, они еще и весело проводили время.



Рисунок 2.1
Лестница-пианино проекта The Fun Theory

Совсем неудивительно, что развлечение мотивирует людей. Геймификация — процесс управления развлечением, который служит целям реального мира. Впрочем, «развлечение» — понятие достаточно смутное. Теоретически вопрос «Можно ли подтолкнуть людей сделать что-то, превратив процесс в развлечение?» гораздо сложнее, чем определение развлечения. Тип мышления, необходимый для продуманного, непосредственного внедрения развлекательного элемента, называется игровым мышлением. Во время учебы в юридической школе нам часто говорили, что цель программы — научить нас «думать как юристы». Конечно, мы выучили принцип недопустимости показаний с чужих слов, но главным результатом нашей учебы был аналитический подход, который мы могли применить практически в любой ситуации. Точно

[54] так же и в геймификации: чтобы быть эффективным, нужно мыслить немного как разработчики игр. Если вам это удастся, вы естественным образом сосредоточитесь на тех темах, которые раскрыты в этой книге. Если нет, можете использовать правильные инструменты, но, скорее всего, результаты окажутся низкими. Вполне вероятно, что вы даже не будете знать, как применить эти высокие идеи в реальном мире.

Чтобы помочь вам научиться мыслить как разработчики игр, мы начнем с ключевого вопроса...

Что есть такого в игре?

Обо всем по порядку: нужно уточнить, что мы имеем в виду под игрой. Несомненно, интуитивно вы понимаете этот термин. Однако сформулировать точное определение на удивление сложно. Что общего у «Монополии», крикета, игрового приложения Draw Something, детской игры «Утка на скале», бриджа и компьютерной игры Pac-Man?

Первоначально может показаться, что их неотъемлемая составляющая — развлекательный характер. Но далеко не все игры — это развлечение, как и не каждое развлечение — игра. Как насчет характерных свойств игры, например наличия команд? Хорошо, но не во всех играх нужны команды. Как насчет проигрыша и победы? Ну не во всех играх они обязательны... вы поняли. Выделить неотъемлемые характеристики игры практически невозможно. Философ

Людвиг Витгенштейн, цитата из работы которого стала эпиграфом к этому уровню, на самом деле использовал сложность правильного определения игр, чтобы продемонстрировать двусмысленность языка. [55]

Не волнуйтесь, больше вы не услышите о Витгенштейне в этой книге. С точки зрения бизнеса достаточно понимать, что такое игра, чтобы применять ее для создания систем в реальном мире. Одна из важных составляющих игры — ее добровольный характер. Никто не может заставить вас весело проводить время. Как сказал ученый-теолог Нью-Йоркского университета Джеймс Карс, «кто должен играть, не может играть». Во-вторых, игроки должны делать выбор, и этот выбор имеет последствия, которые ведут к ответной реакции. К такому выбору можно отнести выбор оружия в игре-стрелялке или составление определенного слова в скрабле. Эти решения влияют на ход дальнейшей игры. Сид Мейер, легендарный разработчик серии игр Civilization, определял игру просто как «ряд вариантов осмысленного выбора».

Условный выбор подчеркивает связь между играми и независимостью. Во время игры игроки испытывают ощущение контроля, и это чувство придает им больше сил. Позже мы еще не раз к этому вернемся. Однако еще важнее то, что кажется, будто игры каким-то образом *отличаются* от обыденного мира. Даже когда игрок сидит в самом обычном кресле обычного кабинета и выполняет обычную работу, он может испытать напряжение, которое, похоже,

возникает где-то в ином мире. Именно это ощущение [56] делает геймифицированную систему привлечения клиента более эффективной, чем, скажем, купон, который не меняет характера основного действия.

Для объяснения неземного характера игр взываем к вашему терпению. Мы познакомим вас с еще одним философом.

Голландский мыслитель начала XX века Йохан Хёйзинга в своем трактате *Homo Ludens* («Человек играющий») ввел понятие магического круга — некоего специально очерченного пространства, которое отделяет игру от остального мира. Люди, которые играют в игры, пересекают границу этого магического круга и добровольно приостанавливают действия правил реального мира и принимают правила игры. Эта граница может быть как физической, так и виртуальной. Важнее то, что игроки признают: игра для них в каком-то смысле реальна. В ней есть определенные правила, цели и трудности, которые нужно преодолеть, чтобы этих целей достичь. Но крайне важный момент — готовность игроков принимать все эти правила и подстраиваться под них.

Говоря коротко, игра — это то, что происходит в магическом круге.

Представьте себе футбольное поле, на которое выходят игроки. При этом они принимают риск травмы от атаки защитником. Если бы вас сбил с ног полузащитник команды *Green Bay Packers* Клей Мэтьюз, когда вы шли по улице, вы бы подали на него в суд

за нападение и рукоприкладство. Или представьте себе шашки, где цель игры — забрать все фигуры ва- [57]
шего противника. Конечно, можно просто сбросить их с доски рукой. Но если вы играете в шашки, вы так не сделаете, потому что это будет считаться мошенничеством, и это бессмысленно. Будь то шашки, футбол или Grand Theft Auto, игра сама по себе — маленький мир с эффектом присутствия в нем.

Представьте себе силу магического круга в контексте бизнеса. Для достижения своих стратегических целей вы создаете отдельный «мир»... и он обретает смысл для других, например для посетителей вашего сайта или персонала вашего колл-центра. Они движутся к целям, которые вы определили, не потому, что вынуждены это делать, а потому, что они так хотят. Правильно сделать это трудно и сопряжено с массой обязательств. Далее мы поговорим о тех трудностях, которые сопровождают эффективную геймификацию. Однако ее возможности действительно безграничны.

Если вы считаете, что создание эффективной игры — непривычная для вас задача, требующая определенных навыков, не переживайте. В геймификации применяется игровое мышление и игровые элементы, но нет необходимости разрабатывать настоящую игру. Большинство ваших усилий не коснутся магического круга. Игрокам может понравиться решать головоломку, которую вы создали, чтобы мотивировать их на покупку вашего товара, или заработать очки в процессе обучения, но они не покинут реальности,

[58] в которой находятся. Ваши знания о собственном бизнесе и клиентах позволят добиться успеха. Все, что вам нужно, — инструменты и структуры для создания среды, похожей на игру.

Игровое мышление

Теперь, когда мы дали определение понятию «игра», давайте перейдем к игровому мышлению. Вам нужно мыслить как разработчик игр. От вас не требуется сценарной раскадровки, 3D-моделей, физических движков и других составляющих современных видеоигр. И честно говоря, некоторые примеры геймификации похожи на игру в самом отдаленном смысле. Игровое мышление — это подход к существующим задачам бизнеса в тех же традициях, что и общий контроль качества, реорганизация бизнес-процессов, проектировочное мышление или любой другой бизнес-метод.

Сравните игровое мышление с обучением вождению автомобиля. Вы можете прочитать книгу о работе всех педалей и рычагов, о правилах дорожного движения в вашей местности. Вы можете сколько угодно изучать теорию, но когда впервые сядете за руль и повернете ключ зажигания, то почувствуете себя неуверенно и, вероятно, будете представлять опасность для окружающих.

Ни один человек не может стать хорошим водителем без практики вождения, обычно с инструктором:

чтение не научит вас думать как водитель. Как должна разгоняться машина при нажатии на педаль газа, как перестраиваться по полосам и нужно ли останавливаться на желтый свет светофора, — все это знания, которые опытные водители записывают на подкорку. Так же опытные разработчики игр усваивают способ решения задач, к которому, возможно, вы не привыкли. [59]

Игровое мышление предполагает применение всех ресурсов, которые вы можете накопить, для создания вовлекающей среды, которая будет мотивировать на желаемые модели поведения. Вот лишь часть того, что делают игры: побуждают к решению задач, поддерживают интерес и у новичка, и у специалиста, разделяют сложные проблемы на выполнимые задачи, способствуют командной работе, придают игрокам чувство контроля, персонализируют опыт каждого участника, поощряют нестандартное мышление, снижают страх провала, который подавляет новаторское экспериментирование, поддерживают разнообразные интересы и навыки и формируют уверенное, позитивное отношение. Игровое мышление использует все эти возможности в качестве средств достижения целей в бизнесе.

Подумайте о цели, которая стоит перед вами. Предположим, это удержание клиентов вашего бизнеса. Может быть, вы хотите, чтобы больше клиентов продлили срок действия своего страхового полиса, или хотите увеличить количество повторных покупателей вашего интернет-магазина одежды. Классический

[60] подход, возможно, заставит пересмотреть вашу маркетинговую кампанию, ценообразование, конкурентное предложение или клиентские показатели. Игровое мышление интересуется другой вопрос: прежде всего, почему люди покупают ваш товар или пользуются вашими услугами? И постановка вопроса будет несколько иной: какова их мотивация? Почему они хотят иметь дело именно с вами? Можете ли вы сделать свой бизнес более привлекательным и интересным? Не думайте, что, если вы занимаетесь всего лишь обменом валюты на возмездных началах, к вам эти факторы не относятся. Вспомните пример о самом глубоком мусорном баке в мире. Разработчики игрового проекта *The Fun Theory* взяли нечто невероятно скучное — выбрасывание мусора — и видоизменили его. То же самое вы можете сделать в своем бизнесе.

Обратите внимание: мы не просим вас думать как геймер. Мы все уже думаем как геймеры, потому что все мы играем в игры. Для некоторых из нас — это какие-то определенные игры, например *Angry Birds* или *Red Dead Redemption*. Для других — гольф, скрабл или техасский холдем*. А для кого-то в игру превращаются стремления иметь больше подписчиков в Facebook, заключить достаточное количество сделок, чтобы поехать на Бермуды, или набрать максимальный балл при проверке навыков для распределения выпускников.

* Самая популярная на сегодня разновидность покера, игра с двумя карманными и пятью общими картами, используемыми всеми игроками при составлении комбинаций. — *Прим. ред.*

Когда вы вовлечены в игру, которая вам нравится, то естественным образом стремитесь в ней преуспеть, [61] и не важно, одержите ли вы верх над своими соперниками или завоюете восхищение своих друзей. Эволюция превратила наш мозг в естественную игровую машину. В этом отличие от понимания того, что необходимо для создания эффективной игровой среды. Применение геймификации для решения бизнес- или других неигровых задач требует от вас выполнения роли разработчика игр, а не игрока, но большинство людей интуитивно этого не понимают.

Если кратко, геймеры пытаются выиграть, разработчики же пытаются заставить геймеров играть. Это едва уловимое, но важное отличие. Если вы создадите эффективную геймифицированную систему, ваши игроки — будь то сотрудники, клиенты или иные группы — станут стремиться добиться целей, которые перед ними ставит игра. С другой стороны, вы смотрите на эти цели исключительно как на промежуточный этап для чего-то другого. Может быть, вы хотите, чтобы члены вашего сообщества сократили выбросы углекислого газа в атмосферу. А возможно, вам хочется, чтобы ваши консультанты больше делились информацией о клиентах со своими коллегами. Ваша основная цель — заставить игроков начать и продолжить игру. Только так они смогут принести бизнесу желаемые выгоды.

Вот одна из причин, по которой многие видеогры состоят из уровней. Игроки начинают на уровне 1

[62] и по мере прохождения игры решают все более сложные задачи. Достижение нового уровня — свершение, которое геймеры называют повышением уровня (*level up*). Повышение уровня означает прогресс и открывает возможности для отклика. Говоря словами бывшего CEO компании Apple Джона Скалли, оно превращает сам путь в вознаграждение.

Не будь уровней, игроки могли бы потерять интерес, потому что у них нет возможности измерять свой успех. Они, наоборот, могут слишком быстро выйти из игры. Не во всех играх имеются четко выраженные уровни, но все они дают ощущение движения вперед. Даже в так называемых sandbox-играх*, например The Sims, которые дают игрокам возможность познавать мир без predetermined цели, нужны движение и рост либо в этом созданном мире, либо в умении ставить собственные цели. В противном случае в скором времени игра становится статичной, инертной и скучной. Игра — это процесс, а не результат.

Обратите внимание, что мы используем слово «игроки». Мы называем так участников любой геймифицированной системы, будь то ваши клиенты, сотрудники, деловые партнеры или сообщество ваших пользователей. Слова имеют значение. Просто отношение к этим группам как к «игрокам» может дать положительные результаты. По той же причине

* Вид онлайн-игр, где у игроков есть большие возможности для создания собственного внутриигрового контента. — *Прим. пер.*

торговый центр-гигант Target старательно называет своих покупателей гостями, а своих сотрудников — членами команды. В центре игры — игроки, и у них есть ощущение контроля. В конце концов, игроки выбирают игру, а не игра выбирает игроков. Как мы уже отмечали, эмоциональная составляющая игры частично берет свое начало из чувства независимости игроков. [63]

В игре чувство независимости всегда несколько обманчиво. Разработчик игр создает правила, а игра приводит их в исполнение, особенно в цифровых играх, где многое происходит благодаря невидимому игрокам программному коду. Даже если вы очень захотите, вы не сможете построить в «Монополии» многоквартирный дом — только частные дома и отели. То же самое и в бизнесе. Покупатели Nike не могут разработать дизайн обуви, какой им хочется. Они ограничены выбором, который предлагает им компания. Однако предлагая покупателям возможность изготовления обуви по собственному заказу, Nike способствует формированию у них ощущения, что им предоставляются более широкие полномочия. В этом заключается секрет их успешного проекта NIKEiD, который позволяет покупателям выбирать собственные цвета обуви. Если своих клиентов и даже своих сотрудников вы станете рассматривать как участников своей игры, то скорее найдете возможность предоставить им возможность осмысленного выбора.

[64] **Подходит ли геймификация для решения моей бизнес-задачи?**

Геймификация не станет решением любой бизнес-задачи. Сейчас, когда вы уже примерили на себя роль разработчика игр, задайтесь вопросом, имеет ли смысл использовать геймификацию для тех задач, которые вы надеетесь решить с ее помощью.

Некоторые вещи просто не могут носить развлекательный характер: вероятно, похоронному бюро не захочется геймифицировать процесс покупки гроба. Не менее важно то, что некоторые вещи и так слишком занимательны, чтобы их геймифицировать. Во время пикника можно играть в такие игры, как бег парами, но, вероятно, нет никакой необходимости геймифицировать сам пикник. Пикник — пример произвольной игры. Если превратить его в структурированный процесс, это скорее нанесет вред, чем принесет пользу. Другими словами, геймификация срабатывает в развлекательных контекстах или контекстах, которые можно сделать таковыми, но которые опираются на конкретные бизнес-цели.

Представьте, что ваш местный сетевой супермаркет собирается внедрить геймификацию. Руководство изучает свой бизнес и быстро приходит к выводу, что некоторые его аспекты больше поддаются геймификации, чем другие. Компания не хочет, чтобы ее сотрудники злились и были недовольны своей работой. Но руководству не совсем понятно, сколько компания

выиграет, если ее сотрудники будут работать с большим энтузиазмом. Возможно, эта часть бизнеса вовсе не стоит средств, которые будут вложены в ее геймификацию. С другой стороны, увлеченные покупатели станут из кожи вон лезть, чтобы пойти за покупками в свой любимый магазин, что принесет непосредственно материальную выгоду. Один из способов мотивации покупателей — распродажи, но такие же распродажи могут провести и конкуренты. Геймифицированная система для повышения вовлеченности и лояльности постоянных покупателей супермаркета вполне оправданна. [65]

Обрисует этот процесс более систематично. Чтобы понять, как геймификация может удовлетворить ваши потребности, рассмотрим четыре основных вопроса.

1. **Мотивация:** из чего вы будете извлекать прибыль при мотивировании поведения?
2. **Осмысленный выбор:** достаточно ли интересна ваша ключевая деятельность?
3. **Структура:** можно ли смоделировать желаемое поведение при помощи набора алгоритмов?
4. **Возможные конфликты:** сможет ли игра избежать конфликта с существующими мотивационными структурами?

Мотивация: из чего вы будете извлекать прибыль при мотивировании поведения?

Геймификация — форма создания мотивации, на чем мы детальнее остановимся позже. По большому счету, это способ заинтересовать людей вести себя

[66] определенным образом. Если ваша проблема — нехватка квалифицированных Java-разработчиков в организации или слишком высокие цены, по мнению покупателей, геймификация вряд ли предложит решение. Ни одну из этих проблем нельзя решить, просто повысив мотивацию.

Как правило, более заинтересованные потребители покупают больше, а более заинтересованные работники выполняют свою работу лучше, но результаты совсем разные. Геймификация товаров широкого потребления, скорее всего, не принесет значительных результатов, потому что обычно покупатели выбирают такие товары, исключительно исходя из цены. С другой стороны, компании вроде Apple, чьи покупатели уже влюблены в их продукт, могут обнаружить, что игровые механики только отвлекают от продукта или порождают активность, которая не приносит дополнительной прибыли.

Мотивация особенно важна для следующих трех видов активности: творческой работы, повседневных задач и изменений в поведении. Некоторые задачи требуют эмоциональной связи, особых навыков, творчества и командной работы. Именно процессы с высокой добавленной стоимостью или отношения с клиентами в значительной степени способствуют конкурентоспособности. Они же прекрасно подходят для геймификации. Будь то разработка нового продукта или работа с известными представителями бренда, такие задачи в значительной степени зависят от мотивации. Лучше

всего они срабатывают, когда люди глубоко заинтересованы, сконцентрированы, даже влюблены в то, что делают. Геймификация, как ничто другое, делает их опыт удовлетворительным, индивидуальным, постоянно приносящим результаты. [67]

Другая сторона медали — повседневные задачи, которые требуют строгого соблюдения определенных процессов и которые по своей сути сугубо индивидуальны. Например, нанимая на работу официанта, едва ли кто-то обращает внимание на его творческие способности. В таких случаях геймификация тоже может быть эффективной, но проводить ее следует по-другому. Ваша цель — не заставить людей обманом терпеть скучную работу, а помочь им найти смысл в их деятельности. Возьмем, к примеру, официантов ресторана. Стартап под названием Objective Logistics («Целевая логистика») геймифицирует процесс планирования графика их работы. Официанты наглядно оценивают свою работу не только чаевыми в кармане в конце вечера — они мотивированы как признанием, так и вознаграждением в виде рабочих смен в желательное для них время. В ресторанах повысилась средняя сумма чека, в результате чего значительно выросла прибыль.

В довершение всего, бывают меняющие поведение сценарии, при которых люди понимают, что для них полезно, но им тяжело это делать. Трудность в том, чтобы превратить это действие в привычку. Бостонский стартап Practically Green продвигает идею экологически

[68] устойчивого поведения. Компания геймифицирует процесс присвоения баллов, бейджей и других игровых элементов за конкретные действия и объединяет участников в лояльное онлайн-сообщество. Менее чем за год после своего запуска проект на 14 миллионов тонн сократил выбросы углекислого газа, сэконо- мил 94 миллиона литров воды, инициировал процесс переработки 900 тысяч килограммов отходов и сэконо- мил 6 миллионов киловатт-часов электричества.

Осмысленный выбор: достаточно ли интересна ваша ключевая деятельность?

Успешные игры требуют независимости игрока, будь то решение потребителей покупать или решение работников действовать не только в рамках своих рабочих обязанностей. Игроки не могут просто идти по проторенной дороге. Когда они понимают, что нет внутренней причины, по которой им должна нравиться игра, любой всплеск заинтересованности, которую они испытывают благодаря игровым механикам, будет непродолжительным.

Осмысленный выбор означает возможные решения, которые дают игроку свободу выбора, и очевидные последствия этих решений. Например, в World of Warcraft игрок может выбирать из нескольких типов персонажей, у каждого из которых свои сильные и слабые стороны. Аналогично участник проекта Keas может заниматься самыми различными видами деятельности, чтобы заработать очки для своей команды.

Несмотря на то что все эти возможности служат целям сайта, они предоставляют пользователю чувство независимости. Геймифицированная система, которая дает вознаграждение, но не предоставляет выбора, быстро наскучит и вселит неуверенность в большинство игроков. [69]

Структура: можно ли смоделировать желаемое поведение при помощи набора алгоритмов?

Игры высвобождают непередаваемую сущность развлечения, но в геймификации необходимы алгоритмы для измерения и реагирования на действия. Кроме того, действия пользователя должны легко записываться или отслеживаться — так в онлайн-систему, которая управляет игрой, можно вносить релевантные данные.

Гигант бытовой техники Samsung геймифицировал свой сайт при помощи программы под названием Samsung Nation. Оставляя отзывы на товары, просматривая видео и отвечая на вопросы о продукции Samsung, игроки зарабатывают бейджи и поднимают свои уровни. Samsung создал систему оценивания, которая присваивает баллы за каждое из этих действий. Публикация в Twitter дает 100 очков, а описание только что приобретенного товара — 500. Соотношение 5 к 1 условно, но оно представляет собой приблизительную оценку относительной пользы двух этих действий для сети. Точно так же Practically

[70] Green разработала метрическую систему для деятельности по природосбережению, например по снижению воздействия токсинов и потребления энергии, которую компания продвигает как собственный аналог системы сертификации LEED для экологически устойчивого строительства. Многим геймифицированным системам не нужна конкретная стоимость очков, но всем им нужно каким-то образом задавать настройки при помощи алгоритмов. Если у вас отсутствует структурированный метод оценки, скажем, разницы между предложенными высоко- и низкокачественными новаторскими решениями, маловероятно, что геймификация мотивирует к участию в тенденции на процесс внедрения инноваций в вашу компанию.

Возможные конфликты: сможет ли игра избежать конфликта с существующими мотивационными структурами?

Согласно исследованиям, такие игровые механики, как рейтинги, на самом деле могут лишить работников мотивации, если используется традиционная система вознаграждения, например заработная плата и бонусы. Многие работники выйдут из игры, когда поймут, насколько у них низкое положение в иерархии. Вzbираться вверх по лестнице слишком утомительно. Другие поймут, что работа для них не так важна, как игра, и станут относиться к ней не очень серьезно. То же самое и с обещанием клиентам сэкономить их время и повысить их производительность. Геймифицированная

программа, которая только тратит время клиентов, может привести к внутреннему конфликту.

[71]

Важно определить все возможные способы мотивации вашей целевой аудитории и продумать, как они будут работать вместе с геймификацией. Поставьте себя на место игрока и спросите, какое послание передает организация. В нем вовсе не обязательно будет конфликт. Например, стартап под названием Recyclebank предлагает во многих сообществах геймифицированные вознаграждения, чтобы стимулировать людей на переработку отходов. Перспектива получения купонов автоматически не снижает желания перерабатывать отходы как способа принести пользу окружающей среде. Однако Recyclebank вынужден был структурировать и разместить свои игровые элементы так, чтобы избежать послания о том, что переработка отходов — исключительно финансовая операция.

Одним словом

Предыдущие четыре вопроса можно считать целями разработки. Идеально для геймификации подходят процессы, которые зависят от мотивации, ставят интересные задачи, которые можно легко обозначить правилами, и укрепляют существующие системы вознаграждения. В реальности не все так просто поставить на свои места. Эти четыре вопроса — не альтернативные. Другими словами, чем осмысленнее выбор, тем лучше и так далее.

Заполните таблицу 2.2 для каждого рассматриваемого бизнес-процесса или вида деятельности. Сделайте это перед размышлениями о том, какие игровые элементы или игры вы можете использовать.

Игроки			Общие условия	
Вид деятельности	Мотивация	Осмысленный выбор	Структура	Возможные конфликты

Таблица 2.2
Упрощенный чек-лист по геймификации

В конце этого уровня для гипотетического проекта по геймификации супермаркета чек-лист выглядел бы приблизительно так, как таблица 2.3.

Перед тем как продвигать идею геймификации, вам понадобится проанализировать каждую ячейку таблицы. Другими словами, нужно найти четкий ответ, почему геймификация удовлетворяет каждую потребность, иначе ваш проект окажется несостоятельным. По мере изменения вашего образа мышления возвращайтесь к этой таблице и корректируйте свои ответы. Потом оцените, как изменения в одной ячейке влияют на другие. Делать это нужно каждый раз перед принятием решений относительно особенностей вашей системы. Гораздо проще внести изменения и избежать ошибок на начальном этапе разработки решения.

Игроки		Общие условия		
Вид деятельности	Мотивация	Осмысленный выбор	Структура	Возможные конфликты
Работа кассира	Неясно, понравится ли клиенту	Преимущественно нетворческая деятельность	Легко измерить среднее время обслуживания клиента	В скучную работу можно добавить настоящее удовольствие но геймификация может вызвать раздражение
Вознаграждение лояльному покупателю	Дать покупателям причину выбрать нас (не только исходя из цены и качества обслуживания), с непосредственной прибылью	Позволить покупателям выбирать, как претендовать на различные виды вознаграждения	Покупки автоматически отслеживаются системой терминалов и карточками покупателя	Интересы покупателя и компании совпадают

Таблица 2.3

Пример заполненного чек-листа для супермаркета

[74] Перечеркнутые ячейки говорят о том, что критерий не поддерживает применения геймификации для данного вида деятельности. Неполное перечеркивание говорит о том, что данный критерий может поддерживать геймификацию, но, скорее всего, не будет этого делать.

УРОВЕНЬ 3

Почему игра работает

Правила мотивации

*Солдат долго и упорно сражается
за кусок цветной ленты.*

Наполеон Бонапарт

Вы поняли, как в целом работает геймификация (уровень 1) и как оценить, подходит ли геймификация для решения ваших бизнес-задач (уровень 2). Сейчас мы поговорим о ваших пользователях и о том, как заставить их действовать. Мы ответим на следующие вопросы:

[76]

- *что говорят нам исследования по психологии и мотивации;*
- *как использовать внешние и внутренние мотиваторы;*
- *как при помощи геймификации мотивировать поведение.*

Брайану Вэнгу и Ричарду Тэйленсу за 20. Немного бледные, в обычных футболках, они идеально подходят под стереотип крутых геймеров и интернет-предпринимателей... и теми и другими они и являются. Они в прекрасной физической форме — понятно, что много времени проводят в спортзале. И хотя поначалу такое сочетание может показаться странным, их любовь к физическим упражнениям лежит в основе того, чем они занимаются как геймеры и основатели стартапа.

Вэнг и Тэйленс основали Fitocracy.com, геймифицированный сайт, который решает одну из сложнейших мотивационных задач: стимулирует людей к физическим упражнениям. Большинство из нас хотят заниматься спортом, но на деле мало кто это делает. Умом мы понимаем всю пользу физических упражнений, но испытываем трудности с мотивацией.

Используя различные характеристики, свойственные видеоиграм, — например, уровни, квесты, бейджи и баллы, — Тэйленс и Вэнг приступили к поиску способов мотивирования людей на то, чтобы пойти в спортзал. Пользователей Fitocracy стимулируют к отслеживанию своей практики бега и занятий

в спортзале. Когда они переходят к более интенсивным тренировкам, то получают вознаграждение. Они [77] делятся информацией, советами и историями успеха на сайте социальной сети.

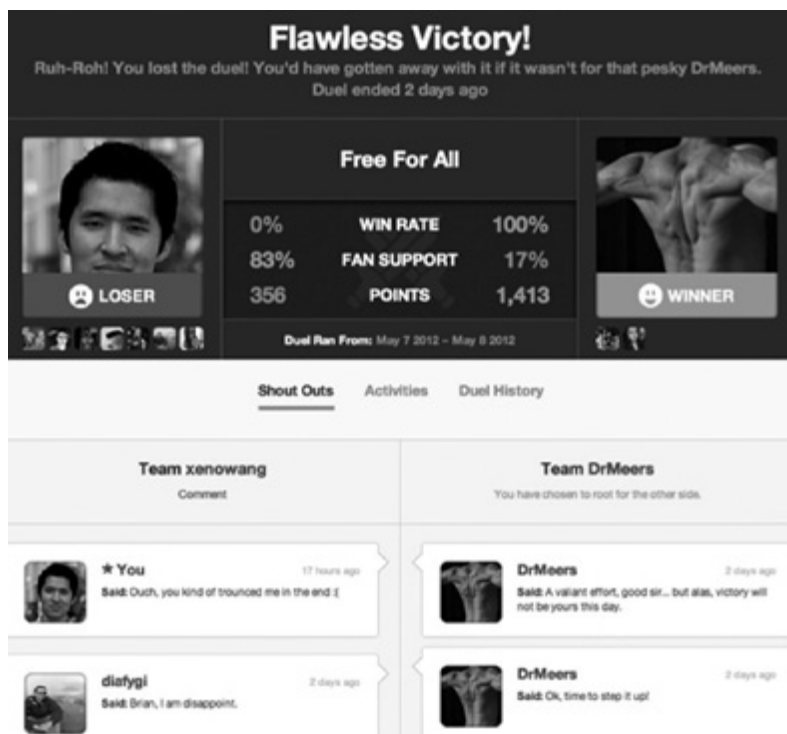


Рисунок 3.1
«Дуэль» на Fitocracy

Fitocracy знает своих пользователей. Некоторые следят за оптимистическими историями в одиночку, но существует мощная подгруппа, которая лучше всего реагирует, когда появляется соревновательный

[78] элемент. Так Fitocracy позволяет пользователям состязаться друг с другом на виртуальных «дуэлях» в категориях «лучший в жиме лежа» или «бегун на самую длинную дистанцию». Однако даже здесь создаются разделы для болельщиков, которые превращают «дуэли» с нулевым результатом в коллективный опыт общения.

Должно быть, Fitocracy делает нечто правильное: за год количество его пользователей увеличилось с тысячи до 200 тысяч. Вэнг и Тэйленс собрали множество историй о пользователях, которые похудели на 50 килограммов и кардинально изменили свою жизнь. В случае Fitocracy геймификация — ключ к переходу пользователей просто от желания заниматься к реальным действиям.

Будь то продвижение здорового образа жизни, обучение сотрудников более эффективному выполнению обязанностей или стимулирование покупателей на приобретение товаров, менеджеры должны постоянно искать методы мотивации. Здесь, на уровне 3, мы узнаем, что подталкивает людей к действию. Вы задумаетесь над тем, что понравится вашим пользователям и почему они могут делать то, к чему вы их побуждаете.

Что заставляет людей действовать

Слово «мотивация» происходит от латинского *motivus* — «служащий для мотивации». Быть мотивированным — значит двигаться к какому-то действию. Люди как

предметы: они инертны и, чтобы их сдвинуть, нужно эту инертность преодолеть.

[79]

Представим, что у вас нет особого желания посмотреть последний фильм с Адамом Сэндлером*. Психологи называют это отсутствием мотивации. На фильм совсем необязательно должны быть отзывы, многие идут в кино и платят 15 долларов за то, чтобы посмотреть его. Так почему же они идут в кино? Конечно же, по многим причинам. Но существует простое разделение между теми, кто *хочет* посмотреть, как паясничает Адам Сэндлер, и теми, кому кажется, что они *должны* пойти на фильм. *Желание* что-то делать называется внутренней мотивацией, потому что для заинтересованного человека она заключается в самом действии. С другой стороны, ощущение, что вы должны что-то сделать, задействует внешнюю мотивацию, потому что мотивация исходит извне.

Такое разграничение может показаться теоретическим — в конце концов, в обоих случаях вы идете на фильм. Однако оно крайне важно, и не только для геймификации. Сотни экспертных научных статей и реальных предметных исследований демонстрируют: крайне важно, какой тип мотивации — внутренняя или внешняя — лежит в основе вашей деятельности. Если вы понимаете разницу, вы уже на полпути к пониманию типов механизмов, которые можете использовать для мотивации своих пользователей. Итак, в чем же разница?

* Американский комик, актер, музыкант, сценарист и кинопродюсер. — Прим. ред.

[80] Представьте, что у вас нет ни малейшего желания идти на фильм с Адамом Сэндлером. Но пойти в кино очень хотят ваши дети. Или в вашем кинотеатре акция — бесплатный попкорн. Или вы видите, как представители золотой молодежи, которых вы хотите впечатлить, идут на этот фильм. Аналогично, может быть, вам не хочется составлять годовой бюджет на работе, но это ваша обязанность. Или вы готовитесь к экзамену по статистике, потому что без сдачи этого экзамена не получите диплом. Все это внешние мотиваторы. Вас мотивируют причины извне, независимо от заинтересованности в деятельности: ради детей, потому что так делают другие, в силу рабочих обязанностей или потому что вы хотите получить диплом.

Все мы испытывали внешнюю мотивацию, и ее важность в мире бизнеса и деловой литературы трудно переоценить. Многие люди — вероятно, большинство — приходят на работу, потому что им за это платят и потому что иначе они потеряют свое место. Они могут чувствовать удовлетворение от качественного выполнения работы или задачи, но это скорее исключение, чем правило. Кассиры в McDonald's не развлечения ради спрашивают: «Не хотите ли еще и картошку фри?» — они работают больше и усерднее, потому что их премия в конце года зависит от продаж. И они знают, что, если на их недобросовестную работу поступит жалоба, они не получат продвижение. Метод кнута и пряника настолько часто используется в трудоустройстве, что мы склонны считать его

единственным способом мотивации. На самом деле это не так.

[81]

Подумайте, что вам действительно нравится делать, чем бы вы занимались без ожидания оплаты и других внешних выгод. Все мы разные, но обычно всем нравится общаться с друзьями, проводить время с семьей, участвовать в спортивных играх, делать любимую работу, есть и спать, читать, гулять на закате по пляжу или играть в видеоигры.

Спросите себя, *почему* вам нравится делать все это. Вы обнаружите множество разных причин: быть с семьей и обеспечивать ее — основополагающая часть вашей личности, еда и сон — ваши потребности как человека, успехи в спорте или на работе дают ощущение самодостаточности, а прогулка по пляжу и видеоигры — чистое развлечение. Все эти виды деятельности мотивируются изнутри.

Виды деятельности невозможно разделить на определенные категории — не бывает задач, которые лишают мотивации, или задач, на выполнение которых нас побуждают внутренние причины. Мотивация предполагает взаимодействие между человеком и задачей при определенных обстоятельствах и в какой-то момент времени. Помните пример с фильмом, где играет Адам Сэндлер? У вас может и не быть сильных чувств по отношению к нему по тем или иным причинам (вы лишены мотивации). А вот ваша соседка идет на этот фильм, потому что муж пообещал ей великолепный ужин после кинотеатра (у нее внешняя

[82] мотивация). Ее муж хочет пойти, потому что он поклонник эксцентрических комедий (у него внутренняя мотивация). Конечно, некоторые задачи больше подходят под ту или иную категорию — большинство людей выбрасывают мусор без внутренней мотивации, — но в целом мотивация зависит от того, как конкретные люди относятся к конкретным задачам.

То же, что мотивирует на просмотр фильма с Адамом Сэндлером, мотивирует потребителей на покупку, движет студентами, вовлекает работников и стимулирует на выполнение любой другой цели проекта по геймификации. В следующих разделах мы разберем признаки внутренней и внешней мотивации, покажем, как для мотивации может использоваться геймификация, и расскажем о рисках, которые могут возникнуть, если специалисты по геймификации не понимают сути мотивации.

Правила мотивации

Уже достаточно долго психологи изучают, как мотивировать людей на те или иные действия. Во второй половине XX века господствовала теория бихевиоризма, которая пыталась объяснить поведение исключительно исходя из внешних реакций на раздражители. Самые громкие исследования были проведены Иваном Петровичем Павловым (всем известно о собаках Павлова) и Берресом Фредериком Скиннером («ящики Скиннера» не столь известны, в ходе этих

экспериментов наблюдали за поведением голубей и крыс). Подобные бихевиористские исследования изучали эффект подкрепления вознаграждения и наказания на животных и переносили результаты исследований на людей. Главная идея заключалась в том, что люди и животные реагируют на внешние стимулы предсказуемо. [83]

Согласно бихевиористскому мышлению, предполагалось, что внешняя мотивация — способ побуждать людей к действию. Систематические вознаграждения и наказания вырабатывают условный рефлекс и подкрепляют реакцию в ожидании последующих вознаграждений или наказаний. Безусловно, это отражено и в современных стандартных методах мотивации в бизнесе: в вознаграждении в форме заработной платы и бонусов и наказаниях в виде понижения в должности или увольнения. Все очень четко и технично.

Существует и набор теорий, противоположный бихевиористскому подходу, — когнитивный. В его основе — вопрос о том, что на самом деле происходит в головах людей. Вероятно, самая влиятельная из этого набора — теория самодетерминации Эдварда Деси, Ричарда Райана и их последователей. Деси и Райан считают, что по своей природе человек — активный деятель, им движет сильное внутреннее желание роста, но внешняя среда должна подкреплять это желание. В противном случае внутренние мотиваторы будут сведены на нет. В противоположность бихевиористскому утверждению о том, что человек всего

лишь реагирует на подкрепление условных рефлекс-
 [84] сов извне, теория самодетерминации фокусируется на том, что нужно человеку, чтобы преуспеть в своем врожденном стремлении к росту и благосостоянию.



Рисунок 3.2
 Элементы теории самодетерминации

Теория самодетерминации выделяет три типа таких потребностей: в компетентности, отношениях с другими людьми и автономии. Компетентность, или мастерство, означает умение эффективно взаимодействовать с внешней средой: решать сложные задачи, учиться танцевать танго, заполнять налоговую декларацию. Отношения с другими людьми включают социальные связи и всеобщее желание быть частью семьи,

взаимодействовать с друзьями и так далее. Эта потребность также выражается в стремлении к более высоким целям, к тому, чтобы «изменить мир к лучшему». [85] И последнее, потребность в автономии, — врожденная потребность чувствовать контроль над собственной жизнью и действовать целенаправленно и в соответствии с собственными ценностями. Сравните неудовлетворенность, которую вы испытываете, когда вынуждены заниматься тем, что вам не нравится (или — что еще хуже — тем, что противоречит вашим принципам), и чувство радости от того, что вы занимаетесь любимым хобби или ведете важный проект на работе.

Выполнение задач, связанных с этими врожденными потребностями, скорее всего, будет мотивироваться изнутри. Другими словами, люди станут выполнять их себе во благо. Некоторые яркие примеры: любое хобби, которым вам нравится заниматься в свободное время, такая творческая деятельность, как писательство и рисование, поход на вечеринку с друзьями, решение трудного кроссворда, прогулка по не определенному заранее маршруту и так далее. К подобным задачам могут относиться проведение крупного собрания, составление убойного коммерческого предложения, помощь клиенту в затруднительной ситуации или успешное проведение хирургической операции.

Другими словами, внутренняя мотивация может подключаться и в работе, даже если уже существует внешняя система вознаграждений в виде заработной платы и возможности продвижения. Психолог Михай

[86] Чиксентмихайи обнаружил, что чаще всего люди испытывают внутреннюю мотивацию, которую он назвал потоковым состоянием, на работе. Деятельность, которая удовлетворяет потребности в компетентности, автономии и отношениях, как правило, увлекательна и занимательна независимо от контекста. Вспомните «дуэли» в социальной сети Fitocracy. Участники сами ставят цели соревнования и выбирают соперников (автономия); борьба один на один формирует вилку измерений (компетентность); раздел для болельщиков подключает к участию друзей (отношения). Игроки участвуют в «дуэли», потому что Fitocracy задействует все ключевые элементы теории самодетерминации.

Эти мотиваторы у каждого человека проявляются по-разному. Некоторые отсеиваются из-за страха проиграть, вот почему Fitocracy предлагает и другие механизмы, без состязания один на один. Находчивые разработчики игры, конечно, уже давно это поняли. Популярные видеоигры обычно предлагают как условия «игрок против игрока», так и «игрок против системы», чтобы задействовать сразу две формы компетентности. Как можно было бы ожидать, здесь свои половая и возрастная структуры, но они не абсолютны. Одному из нас, авторов этой книги, ничто так не нравилось, как сидеть в процессе игры World of Warcraft в уединенном загородном месте и заманивать игроков в засаду. Другой же всю энергию вкладывал в расчетливое накопление состояния на аукционе игры. Каждому свое.

Книга Дэниела Пинка *Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us** популяризировала психологическую литературу по внутренней мотивации и продемонстрировала ее важность для бизнеса. Создавайте условия, в которых ваши сотрудники будут стремиться к большему в своей работе. Для вас это лучше, чем полагаться исключительно на традиционные рычаги, например заработную плату. Такие же результаты в самых разнообразных сферах подтверждают и специалист по менеджменту Тереза Амабай, реформатор в сфере образования Альфи Кон и ученые Сандра Амофт и Сэм Вонг. [87]

Игры превосходно иллюстрируют теорию самодетерминации. Почему люди играют? Как мы уже говорили, никто их не заставляет это делать. Даже такая простейшая игра, как sudoku, задействует внутренние потребности в автономии (какую головоломку и как ее решать — выбрать только мне), компетентности (я с ней разобрался!) и отношениях (я могу поделиться своими достижениями с друзьями). Также для получения впечатляющих результатов в геймификации применяются три внутренних мотиватора. Уровни и накопление очков могут быть показателями компетентности и мастерства. Предоставление игрокам выбора и разных возможностей по мере их продвижения подпитывает стремление к автономии и свободе воли. Социальное взаимодействие, например

* Пинк Д. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует. М.: Альпина Паблишер, 2014.

публикации в Facebook или бейджи, которые можно [88] показать друзьям, отвечает человеческой потребности в отношениях.

Хотя и очевидно, что игры сами по себе — развлечение, они связаны не только с внутренней мотивацией, но и могут подключать внешние мотиваторы. Если вы провели три блаженных часа, играя в Call of Duty: Modern Warfare 3 на своем Xbox 360, скорее всего, вы опишете это время как нечто само по себе приносящее удовлетворение. Если же вы играли, чтобы побить рекорд своего лучшего друга, выиграть денежный приз в турнире или потому, что это было вашим домашним заданием, вы скажете что-то другое. Все эти примеры связаны с внешней мотивацией, и все они действительно убедительны. Как у разработчика геймифицированной системы, у вас будет выбор, на какие мотивационные рычаги воздействовать и как это делать.

В данном случае важная особенность — то, как пользователь относится к вашему опыту, а не формулировка вознаграждения. Возьмем, к примеру, трех постоянных клиентов авиакомпании United Airlines премиум-класса. Жуан горд тем, что он член этого эксклюзивного клуба; ему нравится идти к выходу на посадку по красной дорожке мимо основных пассажиров. Элис не любит всей этой мишуры, она счастлива просто оттого, что ей не надо платить дополнительно за ручную кладь и что она может обменять километры на бесплатные полеты. А единственное, что интересует Эстер, — доступ в зал повышенной

комфортности в аэропорту, где она может отдохнуть во время долгих задержек вылетов. Жуан действительно стремится к статусу, но это стремление не мотиватор для Элис и Эстер. Для получения вознаграждения у каждого своя мотивация. [89]

Не стоит слишком упрощать способы, благодаря которым игровые элементы или геймифицированные системы могут вызвать мотивационный отклик. И не обобщайте то, как люди могут реагировать на определенные стимулы. Геймификация — это не просто проектирование вознаграждения. Именно понимание этого заставило автора книги по программированию и разработчика игр Кэти Сьерру назвать геймификацию «высокофруктозным сиропом мотивации». И она была в чем-то права. Многие геймифицированные сайты и платформы, кажется, считают, что виртуальное вознаграждение по своей сути очень интересно. Это не так. Оно может быть лишь бледным заменителем того, чего люди хотят на самом деле. Или может убить внутреннюю мотивацию, о чем мы поговорим в следующей главе. Всегда концентрируйтесь на формировании настоящей вовлеченности. Легких путей не бывает.

Уроки по геймификации

Теперь, когда мы описали основные принципы, какие конкретные положения нужны для успешной геймификации? Некоторые выводы иногда нелогичны,

но все они подтверждаются исследованиями и примерами из реального мира.

Вознаграждение может вытеснить удовольствие

Внешние вознаграждения могут напрочь лишить мотивации, и любой проект по геймификации должен принимать это во внимание. Иногда предоставление больших выгод ради выполнения какого-то действия на самом деле приводит к тому, что люди выполняют его хуже. Альфи Кон, реформатор в сфере образования, издал об этом явлении в школах книгу с великолепным названием *Punished by Rewards* («Наказанные наградой»). Психологи обычно называют это проблемой «вытеснения», поскольку внешние мотиваторы зачастую вытесняют внутренние. Даже при выполнении интересных задач, когда внешние вознаграждения реальны, ожидаемы и возможны при определенных обстоятельствах, внутренняя мотивация рассеивается.

Задумайтесь, как мы учимся читать. Для многих погрузиться в книгу — одно из истинных удовольствий в жизни. Это один из лучших примеров деятельности с внутренним вознаграждением, по крайней мере, когда вы читаете ради процесса, а не для достижения какой-то цели. Но научить читать ребенка — тяжелая задача. На какие только уловки ни идут родители и учителя, чтобы помочь детям преодолеть первоначальную пропасть в понимании. Зачастую такие уловки основаны на внешней мотивации. Оказывается,

если за правильное чтение вы дадите детям материальное вознаграждение, например золотые звездочки [91] или, того хуже, деньги, они будут совершенствоваться в чтении до определенного момента, а потом остановятся. Реальное, ожидаемое и возможное при определенных обстоятельствах вознаграждение поначалу мотивирует детей, но затем его эффективность перестает расти. Эффект настолько очевиден, что он стал известен своими уровнями, на которых внешняя мотивация ослабевает, и называется он «четырёхэтапное снижение активности».

Эффект вытеснения может показаться нелогичным, но стоит задуматься, и его причины станут понятны. Когда вы платите человеку за то, чтобы он что-то сделал, исчезают внутреннее удовлетворение, значимость и вознаграждение. (Подумайте, почему мы называем заработную плату компенсацией за труд.) Выполнить задачу можно лишь на минимальном уровне, необходимом для вознаграждения. Потом мы начинаем воспринимать вознаграждение как нечто собой разумеющееся. В ожидании награды мы подсчитываем в голове выгоду и получаем все меньше удовольствия, когда оно на самом деле возникает. Задача больше воспринимается как внутренне осознанная, а внешние награды все больше превращаются в некачественные заменители.

Многие научные исследования подтверждают, что эффект вытеснения реален. Будь то рисующие американские дети, швейцарские волонтеры или

[92] родители-израильтяне, вовремя пришедшие на родительское собрание, внешние вознаграждения для задач с внутренней мотивацией ведут к тому, что усилий прикладывается меньше, а действие выполняется хуже. Более того, суть вознаграждения неважна. Практически любой тип ожидаемого вознаграждения (или наказания), который зависит от результата деятельности, будет иметь тот же эффект: призовые вознаграждения, угроза наказания, крайние сроки и централизованно изданные распоряжения.

Урок по геймификации прост: не нужно бездумно использовать внешние мотиваторы в тех видах деятельности, где можно задействовать мотиваторы внутренние. И снова вспомним игру на проверку качества языка от Microsoft. Причина, по которой компания не платила участникам за найденную в диалоговом окне ошибку и даже не присуждала награду по личным или командным результатам, — это не стремление компании сэкономить. Тот факт, что группа Росса Смита значительно улучшила качество локализации Windows 7 при минимальных затратах, — большой плюс для компании, но не основная цель. Деньги бы только помешали. Состязание — это не работа, а занимательная задача и способ помочь компании выпустить продукцию лучшего качества. Вот благодаря чему проект оказался успешным.

Попастся легко: рог изобилия игровых элементов, перечисленных на уровне 4, может сработать как внешнее поощрение. Отчасти это свойственно

традиционной сфере программ лояльности, которая в течение последних десятилетий ловила нас на удочку бесплатных километров для постоянных пассажиров и премиальных баллов по кредитным картам. Игровое мышление выводит нас за пределы этого ограниченного поля зрения. [93]

Скучное может «зацепить»

Внешняя мотивация не так уж плоха. Исследования показали, что она положительно влияет на те задачи, для выполнения которых у пользователя отсутствует мотивация. Другими словами, внешняя мотивация помогает получать удовольствие от скучных занятий. В отличие от ситуации, при которой нами движет внутренняя мотивация, внешнее поощрение может привести к нужной модели поведения и положительным результатам, если мы занимаемся чем-то скучным, рутинным или трудоемким. Такое бывает с каждым.

Итак, внешняя мотивация не так уж и плоха. Будем честными: многие занятия крайне скучны и никогда не принесут внутреннего удовлетворения. Представьте, что вы пытаетесь геймифицировать расчет налогов, имущественное планирование, сбор мусора или прохождение неприятной, но рекомендованной медиками процедуры колоноскопии. Ни одно из этих действий мы не делаем из удовольствия. Чтобы поменять поведение людей, возможно, вам придется использовать внешнее поощрение и наказание. Но что, если вы пытаетесь заинтересовать учеников средней

[94] школы математикой, подтолкнуть людей к походам в спортзал или помочь банковским клиентам понять риски и выгоды финансовых продуктов? В таких случаях есть шанс задействовать внутренние мотиваторы, но как альтернативный вариант могут понадобиться и внешние механизмы.

LiveOps — аутсорсинговая компания по предоставлению услуг для колл-центров. Благодаря своей программной платформе она создала низкозатратный, но высокоэффективный виртуальный штат сотрудников из 20 тысяч американцев, которые отвечают на звонки из дома. Компания успешно отвоевала рынок у офшорных колл-центров, предоставляя лучшее качество обслуживания клиентов по аналогичным ценам. Главное преимущество LiveOps — возможность повышать квалификацию и трудоустраивать безработных и частично занятых американцев, в том числе тех, кто ограничен во времени, например матерей-домохозяек. Работа в колл-центре — ярчайший пример каторжного труда, но многие представители LiveOps описывают свою работу в самых радужных тонах.

Делая упор на формирование своими сотрудниками положительного восприятия, LiveOps — настоящий претендент на геймификацию. И действительно, компания применила ее для повышения мотивации. Внедрив такие относительно простые игровые элементы, как рейтинги и очки, LiveOps смогла добиться значительных результатов. Уровень обслуживания улучшился на 10%, среднее время обработки

клиентского запроса снизилось почти на 15%, значительно повысились показатели продаж. Основной упор проекта по геймификации в LiveOps делается на обучение и развитие, а не на соревнование. Сотрудники, которые поднимают свой уровень и зарабатывают бейджи, получают сообщение, что перемещаются вверх на пути совершенствования ценных навыков. [95]

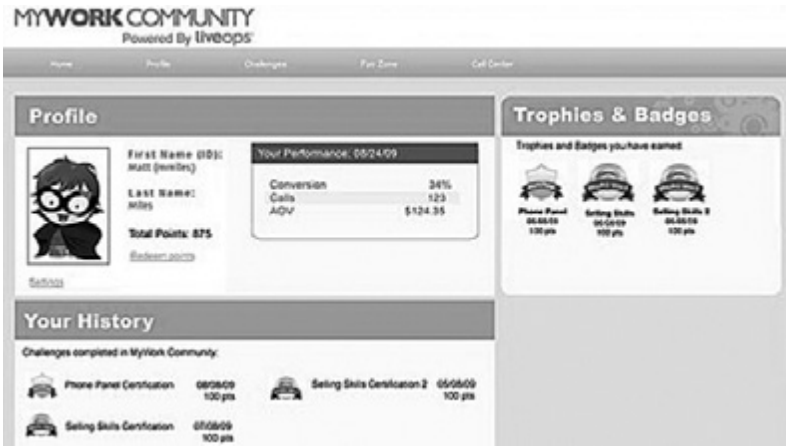


Рисунок 3.3

Страница профиля пользователя LiveOps

Существует множество способов применения игровых механик для стимулирования определенных моделей поведения при выполнении задач, на которые нельзя стимулировать внутренней мотивацией. Хороший пример — традиционная сфера маркетинга. Практика выполнения относительно рутинных задач при обещании признания и вознаграждения прекрасно воспринимается клиентами. Программы

[96] вознаграждения дают покупателям очки, уровни и другие психологические поощрения в обмен на действия, необходимые создателям программы, — обычно это приобретение большего количества товаров или заинтересованность товаром. Доказано, что это эффективный мотиватор на необходимую деятельность.

Урок по геймификации: системы внешнего вознаграждения работают в тех случаях, когда действия выполняются без внутренней вовлеченности.

Настройте свою обратную связь

В наше время обратная связь — ультрамодная тенденция. Компании и органы государственного управления сейчас могут собирать и отображать данные для пользователей в реальном времени и видят в этом особую ценность. По данным полиции, количество превышений скорости значительно снизилось, когда установили придорожные радары. Водители гибридных автомобилей используют меньше бензина, когда им показывают, как ускорение и торможение влияют на расход бензина. Владельцы домов тщательнее регулируют работу своих термостатов, когда им в реальном времени показывают, что происходит, когда они повышают температуру. Правильно спроектированная обратная связь подталкивает пользователей к желаемым действиям.

Обратная связь в геймифицированной системе может стать основой эффективной мотивации. Канадский стартап Rurple разработал сервис под названием

Loops для предоставления обратной связи сотрудникам. Первым важным клиентом Rurple стал Facebook. [97] В быстро растущем штате сотрудников Facebook много технически подкованных специалистов, которые в значительной степени приспосабливаются к социальной динамике. Традиционные директивные комментарии от администратора не соответствовали их складу ума. Они хотели бы, чтобы работа сотрудников была скорее организована в форме игры, где игроки, когда запускают успешную кампанию, сразу же видят свои баллы или неудачи соперников.

Цепи позволяют организовывать обратную связь из множества источников, в том числе это могут быть предложения коллег, определивших путь к достижению рабочих целей, коучинг и признания кураторов. Сотрудники и команды могут устанавливать свои собственные бейджи и «эпические миссии», которые определяют действия, значимые в контексте конкретного рабочего места. Цепи позволяют сотрудникам постоянно контролировать свою работу при помощи обратной связи — вместо того чтобы раз в год получать обзор эффективности работы, они в любой момент могут увидеть, соответствуют ли они значимым критериям. Кроме того, они могут сразу же видеть полученное признание. После нескольких успешных внедрений Rurple был куплен в 2011 году Salesforce.com, крупным провайдером облачных сервисов, который продвигает свое решение более широкой аудитории.

При построении успешных геймифицированных систем быстрая и постоянная обратная связь необходима, но ее недостаточно. Ниже перечислены три важных вывода относительно обратной связи.

- 1. Неожиданная информационная обратная связь повышает автономию и собственную внутреннюю мотивацию.** Отсюда определенные последствия. Людям нравится удивляться достижениям и вознаграждениям, которых они не ожидали. В отличие от демотивирующих условных, ожидаемых вознаграждений — например, когда вы знаете, что, опубликовав 100 твитов о нашем продукте, вы получите бейдж, — получение неожиданного бейджа или приза вызывает положительные эмоции. Когда это происходит, у игроков поднимается уровень дофамина, словно они сорвали джек-пот в игровом автомате. Этот механизм называется вариативным режимом подкрепления и представляет собой наработанную проектную модель разработки игр.
- 2. Пользователям нравится, когда их действия подкрепляются.** Информационная обратная связь для продвижения к цели — «Вы прошли три из пяти шагов, необходимых для получения бейджа «ОТЛИЧНАЯ РАБОТА» или непрерывный график активности по нескольким

определенным показателям — обычно вовлекает игрока и мотивирует его на прохождение других шагов, необходимых для завершения задачи. [99] Этим методом разработчики игр также пользуются уже давно. Видеоигры — праздник обратной связи, с рейтингами, фанфарами и прочим, каждый раз, когда происходит что-то важное.

3. Пользователи управляют собственным поведением, исходя из предоставленных им критериев. Если вы создадите обратную связь по удовлетворенности клиента, а не по показателям продажи, сотрудники начнут больше думать о качестве обслуживания клиентов, а не о месячных продажах, и наоборот. При разумном применении это станет мощным инструментом любой геймифицированной системы. Но не забывайте, что вышеописанные правила продолжают действовать. Если вы создаете обратную связь, которая работает как внешний мотиватор, будьте готовы к тому, что со временем она может вытеснить внутреннее чувство удовлетворенности, которое пользователь мог бы испытывать при другом сценарии.

Урок по геймификации: цепи обратной связи управляют поведением в направлении обратной связи, а предоставление пользователю критериев, необходимых для успеха, будет мотивировать его в этом направлении.

Работа в среде мотивации

[100] Не вся внешняя мотивация полностью исходит извне. Существует разница между студенткой, которая делает домашнее задание по статистике, потому что знает, что ее могут наказать родители, если она не выполнит работу, и студенткой, которая делает то же самое задание, потому что хочет сдать математику, чтобы пройти на следующий уровень, или потому что решила стать экономистом, а для этого ей надо учить статистику. Если в первом случае студенткой движет внешняя мотивация, абсолютно не удовлетворяющая ее саму, то во втором случае мотивация внешняя, но в какой-то степени весомая.

Другими словами, вторая студентка начала воспринимать внешнюю мотивацию как часть собственного набора ценностей и чувства собственного «я». Деси и Райан предполагают, что внешняя мотивация работает в среде исключительно внешних регуляторов поведения благодаря тому, что они называют интроекцией, идентификацией и интеграцией. Любая задача, которая выполняется исключительно исходя из таких мотиваторов, как награды или наказания, обычно воспринимается человеком как внешняя. Задачи, выполнение которых мотивируется потребностями эго, косвенно трансформируются во внутренние и воспринимаются как интроецированные. Задачи, которые важны для чьего-то будущего или набора ценностей, можно считать мотивированными интеграцией или идентификацией.

Идеальный пример — ролевые онлайн-игры, стимулирующие на формирование сплоченных групп под названием гильдии, которые создают систему взаимной поддержки для входящих в них игроков. Являясь частью группы, отдельные игроки с радостью выполняют даже самые скучные задачи — накопление материалов или уничтожение монстров на низких уровнях, — которые они бы никогда не выполняли вне группы. Задача не меняется. Благодаря потребности пользователя в отношениях кардинально меняется восприятие мотивации — она становится внутренней, так как пользователь понимает ценность задачи для его гильдии. [101]

Этот урок крайне важен для любого проекта геймификации: создать внешние мотиваторы, которые будут интроецированы, интернализированы или интегрированы, а значит, станут, возможно, более привлекательны для пользователя. Хороший пример — очки и рейтинги: эти механизмы геймификации можно рассматривать как общие регуляторы интроецированного поведения, потому что они обращаются к эго пользователя, позволяя ему похвастаться своим положением. Еще один пример: механизмы социальных игр позволяют пользователям стать частью сообщества и начать больше думать о мотивационном инструменте — будь то мотиватор в виде очков, бейджей, посетителей и других игровых элементов. Мотиватор, который ранее воспринимался пользователем как внешний, превращается в часть внутренней системы мотивации, поскольку понимание сообщества приобретает большую ценность.

Не навредите

[102] То, что вы можете кого-то мотивировать, не значит, что это нужно делать. Одного из наших коллег попросили дать крупному колл-центру рекомендации по использованию игровых механик для повышения производительности. Коллега пришел к выводу, что геймификация создаст отвратительную рабочую атмосферу для операторов колл-центра и только ухудшит ситуацию: станет инструментом контроля и обезличивания сотрудников, по-настоящему не вознаграждая их. Поэтому он отказался от этой работы. Геймификация может побуждать людей предпринимать действия, которые без нее они не совершат. Когда дело касается постоянного посещения спортзала или заинтересованности в бренде, геймификация полезна. Когда же речь идет о том, что пользователи начнут проигрывать в казино, или о том, что им будут вручать бесполезные бейджи вместо наличных, она становится проблемой. Конечно, не все колл-центры относятся к последней категории. Выше мы привели пример компании LiveOps, которая использует более грамотный подход.

Итак, не считайте геймификацию секретным инструментом, который поможет выжать максимум из клиентов, сотрудников или других групп. Относитесь к ней как к средству, которое создает ощущение счастья и помогает людям преуспеть, одновременно способствуя достижению ваших целей.

УРОВЕНЬ 4

Инструменты геймификации

Игровые элементы

Я спросил свою трехлетнюю дочь, из чего она сделана. Она задумалась, посмотрела на свои руки, поворачивая и изучая их. А затем воодушевленно заявила: «Я сделана из кожи!»

Джесси Шелл, «Искусство
гейм-дизайна»

Сейчас, дойдя до уровня 4, вы уже знаете, как найти решение своих проблем в условиях геймификации и понимаете, как мотивировать пользователей.

[104] Кроме того, вы увидели, как внедрить базовую систему геймификации. Пришло время следующего уровня с более подробными характеристиками игрового мышления для того, чтобы вы смогли реализовать геймификацию максимально эффективно. Мы ответим на следующие вопросы:

- что такое очки, бейджи и рейтинги лидеров (PBL*-элементы) и почему они так часто применяются в геймификации;
- как действительно работают игры;
- что такое игровые элементы и как мы можем их применять.

Club Psych, запущенный в 2010 году, — это геймифицированный сайт, построенный на базе популярного телевизионного сериала Psych («Ясновидец») канала USA Network**. Он предлагает пользователям множество заданий, например просмотр видео, участие в викторине и вступление в сообщество фанатов шоу. Загадочная игра Hashtag Killer, популярная в Twitter и Facebook, позволяет игрокам примерить облик

* От англ. P — points (очки), B — badges (бейджи), L — leaderboards (рейтинги лидеров). — Прим. пер.

** Сериал, сочетающий в себе жанры детектива, драмы и комедии, созданный Стивом Фрэнксом. Транслировался по кабельному телеканалу USA с 7 июля 2006 года по 26 марта 2014 года. Всего вышло восемь сезонов, состоящих из 121 серии. В России Psych шел в разное время по телеканалам ТВ3 и русскоязычной версии канала Universal Channel. — Прим. ред.

героев телешоу. Мобильное приложение Psych Vision дает фанатам возможность открыть доступ к призам и чату с другими поклонниками во время просмотра сериала на ТВ. Все эти действия приносят очки, на которые можно купить виртуальные товары или настоящие предметы, например постер с автографами актеров. Ассортимент товаров постоянно обновляется, а иногда некоторые из них убираются из продажи для того, чтобы подогреть интерес пользователей. [105]

Самые понятные инструменты геймификации для пользователей сайта Club Psych — очки, бейджи и рейтинги лидеров (PBL). Очки выдаются за выполнение заданий, их можно обменять на вознаграждения, также они приводятся в рейтингах, чтобы показать, на каком месте по сравнению с другими находится игрок. Игроки собирают бейджи за всевозможные достижения на сайте.

Club Psych эффективно использует все PBL-элементы: после запуска этого геймифицированного сайта общее количество посещений сайта USA Network увеличилось на 30%, продажи интернет-товаров выросли примерно на 50%, а количество просмотров страницы официального сайта сериала Psych повысилось на 130%. Пользователи сайта *Club Psych*, несомненно, больше вовлечены, чем обычные домоседы. И они поделились информацией о сериале более 300 тысяч раз на Facebook, о чем узнало свыше 40 миллионов участников этой сети. Учитывая тот факт, что Psych насчитывает около 4,5 миллиона постоянных зрителей, это

высокая степень известности для такого шоу. Hashtag [106] Killer была даже номинирована на премию Emmy.



Рисунок 4.1
Club Psych

Означает ли это, что эффективная геймификация заключается только в добавлении очков, бейджей и рейтингов в ваш бизнес — и на этом все? Ну, не совсем. И хотя PBL — невероятно распространенный метод геймификации, этим дело не исчерпывается. Иногда рейтинги лидеров могут разрушить то, чего вы хотели добиться. Джесси Шелл, известный гейм-дизайнер,

профессор университета Карнеги-Меллон, цитату из книги которого мы вынесли в эпиграф к этому уровню, рассказал историю своей дочери, которая считает, что сделана из кожи. Этим он хотел подчеркнуть, что поверхностное понимание организма человека — отличный результат для трехлетнего ребенка, но никак не для врача. То же самое можно сказать о геймификации. На уровне 4 мы начнем с рейтингов, «поверхностной» характеристики геймификации, а затем углубимся в ее суть, чтобы объяснить другие методы, которые вы, возможно, захотите использовать. [107]

Триада PBL

В ходе исследования мы проверили более 100 вариантов внедрения геймификации. Многие эти системы, если не сказать бо́льшая их часть, начинаются всегда с трех элементов: очки, бейджи и рейтинги. Как мы уже отмечали, Club Psych не стал исключением: PBL сделались настолько популярными в геймификации, что часто описываются так, будто они и есть геймификация в целом. Это не соответствует истине, но эти элементы — прекрасное начало.

При правильном использовании PBL — мощные, полезные и уместные элементы. Их также вполне реально использовать в намного более сложной форме, чем это можно представить. С другой стороны, PBL имеют серьезные недостатки, поэтому становятся очевидным вариантом для начала внедрения ваших

[108] инструментов геймификации. Вы не сможете создать успешную систему геймификации без понимания ее преимуществ и недостатков.

Очки

Мы часто видим, что очки используются для того, чтобы, накапливая их, люди совершали некие действия — например, покупали больше виджетов или усерднее работали. Это довольно простой подход, который иногда работает для мотивации лишь тех, кто в принципе любит коллекционировать вещи («Смотри, сколько очков я только что получил!») или не прочь посоревноваться с другими («Ни у кого больше нет миллиона очков!»).

Но очки можно использовать и в других случаях, и мы должны разобраться, как банальные очки могут принести много пользы. Мы выделяем шесть различных способов использования очков в геймификации.

1. Очки эффективны для ведения счета. Это типичный способ использования очков в геймифицированной системе. Очки говорят игроку, как хорошо он справляется с игрой. Человек, который заработал 32 768 очков, играет дольше и успешнее, чем тот, кто заработал 24 813. Очки также могут разграничивать уровни. Например: «Вам нужно набрать 10 тысяч очков для того, чтобы перейти на пятый уровень, при этом вы откроете доступ к званию суперигрока и новому

контенту». В таком случае очки демонстрируют истинное «место» в игре, поскольку раскрывают прогресс с начала игры и до достижения целей. [109]

- 2. Очки могут определять состояние победы в геймифицированном процессе.** Иногда вам хочется использовать очки для создания состояния победы, например, если вы хотите отдать свой приз.
- 3. Очки создают связь между продвижением в игре и внешними вознаграждениями.** Многие геймифицированные системы предлагают настоящие призы за достижение определенных уровней или за виртуальные очки: за тысячу очков вы получите набор ножей для стейка, а за миллион вам подарят билеты в оба конца на Таити. Этот подход использовал Club Psych, и он распространен во всех сферах маркетинга и рекламы, его используют уже долгое время.
- 4. Очки гарантируют обратную связь.** Откровенные и частые отзывы — ключевой элемент при разработке большей части игр высокого качества, а очки, в свою очередь, предоставляют обратную связь быстро и просто. Очки можно отнести к самому детальному механизму обратной связи. Каждое очко дает пользователю малую толику ответной реакции, говоря о том, как

[110]

хорошо у него получается играть и какие успехи в игре он делает.

5. Очки могут быть внешним показателем прогресса. В многопользовательской игре или в среде, где каждый член сообщества или рабочего коллектива может увидеть счет другого игрока, очки демонстрируют всем остальным, как хорошо вы справляетесь с игрой. Это может стать показателем вашего статуса.

6. Очки предоставляют необходимые сведения для гейм-дизайнера. Очки, которые зарабатывает пользователь, можно легко проследить или запомнить. Это позволяет дизайнеру проанализировать важные показатели системы. Например, насколько быстро пользователи открывают доступ к новому контенту? В определенные моменты игры они ухудшают свои показатели или же справляются с трудностями?

Понимая сущность системы очков, вы можете использовать их для реализации целей вашей геймифицированной системы. Вы хотите усилить конкуренцию? Тогда используйте очки для определения счета. Хотите, чтобы ваши пользователи «подсели» на выброс дофамина благодаря постоянной обратной связи? Используйте очки, чтобы они почувствовали свое

мастерство и продвижение, при этом не показывайте им результаты других игроков. И так далее.

[111]

Имейте в виду: применение очков крайне ограничено. Они однообразные, абстрактные, разнозначные и простые, как любые очки. Другими словами, очки есть очки. Каждое дополнительное очко просто показывает бóльшую величину счета, и не более того. Это одна из причин, по которой часто вместе с очками используют бейджи.

Бейджи

Бейджи — более содержательная версия очков. Это визуальное представление некоторых достижений в рамках геймифицированного процесса. (Термины «бейдж» и «достижение» в геймификации часто используются как синонимы.) Некоторые бейджи просто разграничивают определенные уровни по очкам. Fitbit — это геймифицированная система, которая позволяет людям носить беспроводные шагомеры для отслеживания расстояния, которое они прошли или пробежали. Система отображает новый бейдж, если пользователь превысил определенное пороговое количество очков, как например 80 километров в неделю или 10 тысяч шагов в день.

Другие бейджи обозначают различные виды деятельности. Foursquare, сервис, который привлекает пользователей в местные заведения, заставляя их регистрировать данные об их местоположении с помощью телефона, отличается разнообразными

[112] бейджами для всех возможных достижений. Пользователи могут открыть доступ к бейджу «Искатель приключений», как только зарегистрируются в десяти местах, данные о которых уже есть в системе Foursquare, а для получения бейджа «Полный отрыв» необходимо зарегистрироваться в четырех различных барах за одну ночь. (Никто ведь не говорил, что бейджи обязательно должны быть социально ответственными.)



Рисунок 4.2
Бейджи Fitbit

Исследователи Джудд Антин и Элизабет Черчилль предположили, что хорошо продуманная система бейджей отличается пятью мотивационными характеристиками.

1. Бейджи могут стать для пользователей причиной стремиться вперед, что доказывает их положительный мотивационный эффект.
2. Бейджи дают представление о том, чего можно добиться в данной системе, а также создают

своего рода условное обозначение того, что здесь нужно делать. Это очень важная характеристика для «адаптации» или привлечения новых пользователей в систему. [113]

3. Бейджи — сигнал того, что волнует пользователя и чем он занимается. Они будто своеобразные визуальные маркеры его репутации, и поэтому участники часто получают бейджи для того, чтобы показать другим, на что они способны.
4. Бейджи играют роль символов виртуального статуса и подтверждения личного опыта пользователя в системе геймификации.
5. Бейджи выполняют функции семейных маркеров. Пользователь, у которого некоторые бейджи совпадают с бейджами других пользователей, будет чувствовать принадлежность к этой группе людей, а продуманный дизайн геймификации может даже объединять бейджи системой отождествления с группой.

Одна из важнейших характеристик бейджей — их гибкость. За различные виды деятельности могут присваиваться разные виды бейджей. Их разнообразие ограничивается лишь воображением разработчика игр и потребностями бизнеса. Это позволяет геймифицированному сервису привлекать самые разные

[114] группы пользователей и вызывать у них интерес теми способами, которые невозможны при одното-чечных системах. У вашего друга и у вас может быть различный набор бейджей, даже если вы играете в одну и ту же игру. Тем не менее и для вас, и для него бейджи будут представлять интерес и иметь смысл.

Бейджи могут выполнять функцию подтверждения. Помните печать качества от Good Housekeeping? Она говорит потребителям, что продукт прошел проверку журнала Good Housekeeping: вы не обязаны доверять продукту, вы должны доверять мнению Good Housekeeping. Прекрасное свойство бейджей в качестве подтверждения — их бесконечная гибкость. Получить бейдж можно за что угодно, от самого глупого до серьезного. Некоторые организации даже рассматривают бейджи в качестве основы для новых форм онлайн-образования и обучения. И это не так уж лишено смысла, как может показаться на первый взгляд: диплом элитного университета — своего рода бейдж, который дает обещание определенного уровня навыков и достижений у его владельца.

В контексте внутренней геймификации такие бейджи могут в какой-то степени продемонстрировать работодателю определенные навыки. Любое крупное предприятие разрабатывает расширенные программы по корпоративному обучению сотрудников в основном вне организации. В таком контексте системы бейджей эффективны.

Рейтинги лидеров

Рейтинги — последняя составляющая триады PBL и, [115] вероятно, самая сложная. С одной стороны, игроки часто хотят знать свое положение относительно конкурентов. Кроме того, рейтинг создает такую среду для развития, которую не дают очки и бейджи. Если в игре важны показатели, то рейтинг делает эти показатели публичными — их видят все. При правильном контексте рейтинги могут стать мощными мотиваторами. Понимание, что для перемещения на строчку выше или даже на самую верхнюю строчку достаточно нескольких очков, может послужить сильным толчком для пользователей.

С другой стороны, рейтинги могут полностью лишать мотивации. Когда вы видите, насколько вы далеки от топовых игроков, то легко оставляете все попытки и выходите из игры. Кроме того, рейтинги могут снизить многообразие игры, сведя ее к борьбе за превосходство «кто кого», что само по себе отталкивает и приводит к нежелательным моделям поведения. Согласно некоторым исследованиям, внедрение в бизнес-среду исключительно рейтингов скорее приводит к снижению эффективности, а не к ее повышению.

Существует несколько способов сделать так, чтобы рейтинги в вашей геймифицированной системе работали. Рейтинг не должен быть статичной таблицей очков, и он не должен отслеживать только один показатель. В геймификации рейтинги могут отслеживать любой показатель, который хочет выделить

[116] разработчик. Нет ничего плохого во множестве рейтингов, которые учитывают разные показатели, или в рейтингах, которые неприменимы ко всем участникам. Для предоставления более контекстуальной и менее настораживающей информации о том, как игроки достигают результатов, рейтинги могут быть связаны с социальными сетями.

PBL-элементы как отправная точка

В своей совокупности триада PBL задает отправную точку для попыток внедрить геймификацию. На наших курсах по геймификации для студентов Уортонского университета почти каждая студенческая команда внедряет PBL в свой проект по геймификации, несмотря на все наши рекомендации рассматривать альтернативы. Эти компоненты удобны и целесообразны во многих проектах. В связи с этим продукты по геймификации под ключ от таких разработчиков, как Badgeville, BigDoor и Bunchball, практически всегда используют эти три компонента в качестве стандартных. Поэтому при помощи готовых продуктов легко внедрить все три подхода. И PBL интегрируют геймификацию с такими широко известными сферами предприятий, как программы лояльности, система имиджа и соревнования между сотрудниками.

Какими бы ценными ни были PBL, полагаться только на них нельзя: это может доставить вам неприятности. Применять PBL для каждого проекта не совсем правильно — это не единственные инструменты,

которые можно внедрять в геймифицированную систему. Если вы хотите извлечь из геймификации максимальную пользу, вам нужно выйти за пределы использования исключительно PBL. [117]

На этом мы переходим к следующему разделу, в котором поговорим о том, из чего состоит игра и что составляет ее работать.

Бросаем вызов стихии

Мы уже видели несколько примеров инструментов геймификации, которые не относятся к PBL, например команды в игре на проверку качества языка или «дуэли» в Fitocracy. Оказывается, PBL — это особые случаи того, что мы называем игровыми элементами, то есть особые характеристики игр, которые можно применить при геймификации.

Для того чтобы построить дом, нужно разбираться в мелких структурах — молотках, гвоздях и проводах 2x4, а также в понятиях среднего уровня — монтаже несущих профилей, водопроводной системе и рабочих чертежах и в высокоуровневых абстрактных понятиях — ванных комнатах для хозяев, строительном проектировании, трубопроводе и эстетике. Все это элементы строительства дома. Сумма этих элементов и способы их объединения образуют сам дом. Проектировщики и строители при помощи этих элементов превращают пустой участок в завершенную конструкцию. Специалисты, ответственные за разработку

геймификации, точно так же понимают игры и могут [118] использовать это понимание для строительства, сборки и реконструкции своих проектов.

Существует три категории игровых элементов, применимых в геймификации: динамики, механики и компоненты. Они расставлены по степени уменьшения их абстрактности. Каждая механика связана с одной или несколькими динамиками, а каждый компонент — с одним или несколькими элементами высокого уровня.

Динамики

Высший уровень абстракции — динамики. Важнейшие игровые динамики:

- 1) ограничения (лимиты или вынужденные компромиссы);
- 2) эмоции (любопытность, дух соперничества, разочарование, счастье);
- 3) повествование (последовательная, непрерывная сюжетная линия);
- 4) продвижение (рост игрока и его развитие);
- 5) отношения (социальные взаимодействия, формирующие чувства товарищества, статуса и альтруизма).

Динамики — это общие аспекты геймифицированной системы, которые нужно принимать во внимание и которыми следует управлять, но которые

невозможно непосредственно внедрить в игру. Аналогами из управленческого мира могут быть повышение квалификации сотрудников, формирование новаторской культуры и другие крупномасштабные цели, которые вы найдете в любой карманной книге по бизнесу. Динамики Club Psych включают следующие высокоуровневые характеристики: то, как призы связаны с описательной частью в телесериале (например, фигурки актеров с качающейся головой и постоянное появление ананаса), или то, как формируются отношения, когда пользователи могут прокомментировать последнюю серию. [119]

Это важный момент. Хорошие руководители и менеджеры создают в своих организациях необходимую динамику. У них редко бывает возможность выйти из бизнеса и создать его с нуля — скорее, такой возможности у них не бывает никогда. Они вынуждены толкать существующую организацию в правильном направлении при помощи трудоустройства и продвижения сотрудников, управленческой практики, личного примера и так далее. При создании геймифицированной системы, напротив, вы можете играть в Господа Бога. Вы создатель. В геймификации мыслить нестандартно — значит создать нечто лучшее.

Механики

Механики — основные процессы, которые движут действиями и формируют у игрока вовлеченность. Можно выделить десять важных игровых механик:

[120]

- 1) задания (загадки или любые другие задания, которые требуют усилий для их решения);
- 2) шанс (элементы случайности);
- 3) соревнование (один игрок или группа игроков побеждает, а вторая —проигрывает);
- 4) сотрудничество (игроки должны работать вместе, чтобы достичь общей цели);
- 5) обратная связь (информация об успехах игрока);
- 6) накопление ресурсов (получение полезных или коллекционных предметов);
- 7) вознаграждения (награды за определенные действия и достижения);
- 8) сделки (торговые операции между игроками, напрямую или через посредников);
- 9) ходы (поочередное участие меняющихся игроков);
- 10) состояние победы (показатели, которые превращают игрока или команду в победителя; состояния выигрыша и проигрыша — связанные понятия).

Каждая механика — способ достижения одной или нескольких описанных динамик. Случайное событие, такое как неожиданное вознаграждение, может стимулировать в игроках вовлеченность и любознательность. Таким же способом можно «зацепить» новых участников (адаптация новых игроков) или удерживать интерес опытных игроков (кривая интереса).

В Club Psych есть механики, которые задействуют социальные задачи, например просмотр анонса клипа с друзьями, и награды — от виртуальных товаров до редких предметов. [121]

Компоненты

Компоненты — это более конкретная форма, которую принимают механики и динамики. Пятнадцать важных игровых компонентов:

- 1) достижения (определенные цели);
- 2) аватары (визуализация характера игрока);
- 3) бейджи (визуализация достижений);
- 4) битвы с боссами (особенно сложные испытания для перехода на следующий уровень);
- 5) коллекционирование (накопление наборов предметов или бейджей);
- 6) сражения (конкретная борьба, обычно быстрая);
- 7) доступ к контенту (то, что открывается игрокам, когда они достигают определенных показателей);
- 8) подарки (возможность делиться ресурсами с другими);
- 9) рейтинги лидеров (визуализация развития и достижений игрока);
- 10) уровни (определенные шаги в развитии игрока);
- 11) очки (количественное отображение развития игры);

[122]

- 12) квесты (конкретные задачи со своими целями и наградами);
- 13) социальный профиль (визуализация игры в социальной сети игрока);
- 14) команды (определенные группы игроков, работающих вместе ради общей цели);
- 15) виртуальные товары (игровые активы с субъективной или реальной денежной ценностью).

Как каждая механика связана с одной или несколькими динамиками, каждый компонент связан с одним или несколькими элементами высшего уровня. Такие сервисы, как Club Psych, активно применяют очки и бейджи, чтобы подключить действия игрока к механикам и динамикам более высокого уровня. Таким образом, игрок, решающий головоломки, которые относятся к текущей серии, может заработать 100 очков, отвечая на вопросы, устанавливая обратную связь, приближаясь к наградам и подключаясь к содержательному контексту телевизионных серий. Или если они достигнут достаточно высокого уровня, то могут собрать бейджи из лимитированных серий в соответствии с тематикой серий Psych (накопление ресурсов, награды, повествование, продвижение, ограничения).

Обратите внимание, что к этой группе также относится и наша предыдущая триада из очков, бейджей и рейтингов лидеров. PBL — конкретные компоненты, которые можно использовать в геймификации. Как мы подчеркнули, это всего лишь некоторые

из возможных компонентов, которые вовсе не обязательно больше всего подходят к вашему контексту. [123] Чтобы понять все разнообразие элементов игрового дизайна, нужно рассмотреть пирамиду элементов.

Интеграция

Мы предоставили вам уже достаточно много общей информации об игровых элементах. На данный момент вся эта информация может показаться несвязной. Мы сделали лишь небольшие наброски различных видов игровых элементов, чтобы вы поняли, что существует огромное количество инструментов, которые можно использовать, и чтобы у вас появились какие-то идеи, которые вы можете опробовать на деле. На следующем уровне мы покажем, как применять эти элементы в процессе дизайна. Но вы уже должны понимать, что все игровые элементы сосуществуют в иерархии, как показано на рисунке 4.3.

Главная цель игрового дизайна — соединить все эти элементы воедино. Понимание игровых элементов сделает ваш проект по геймификации крайне интересным. Однако помните, что ни в одном таком проекте не может быть всех этих элементов. Скорее всего, вы никогда не будете использовать все составляющие любой из этих категорий. Однако если на определенном этапе игрового дизайна вы не рассмотрите все возможные варианты, ваша геймификация станет лишь набором общих идей геймифицированной системы, которые вы должны будете учитывать

и которыми станете управлять, но которые никогда
 [124] не сможете непосредственно внедрить в игру.



Рисунок 4.3
 Динамика иерархии игровых элементов

Последнее предостережение: список элементов необходим, но его ни в коем случае недостаточно. Создать успешный новый сервис всегда труднее, чем проанализировать уже существующий. В частности, создание увлекательного геймифицированного сервиса — это не просто галочки в нужных ячейках. Вам нужно удостовериться, что элементы отвечают конкретным потребностям вашей ситуации, и правильно внедрить их. Facebook и MySpace — социальные сети

с одинаковыми потенциальными возможностями, но одна из них заработала миллионы, а вторая — прогорела сразу после запуска. [125]

Мышцы и кости

В примере с Club Psych мы смотрели на поверхность, но не заглядывали внутрь — не изучали органы под кожей. PBL — наиболее характерные черты таких геймифицированных систем, как Club Psych, но они могут не подходить для вашей задачи. И хотя у вас уже есть понимание элементов, из которых состоит игра — если позволите, кости и мышцы — и которые можно применить в вашем процессе, может оказаться трудным понять, как эффективно приспособить их. Как их соединить? На этот вопрос мы ответим на следующем уровне.

УРОВЕНЬ 5

Переломный момент

Шесть шагов к геймификации

Игры — это высшая форма исследования.

Альберт Эйнштейн

Сейчас мы соберем полученные знания. Теперь у нас есть все составные элементы для создания системы геймификации. На уровне 5 мы увидим, как реализовать наш план, рассмотрев следующие вопросы:

- геймификация как результат дизайна;*
- шесть шагов к эффективному внедрению геймификации;*
- методы применения высокоуровневых концепций к конкретным проектам.*

Сейчас вы уже знакомы с важнейшими понятиями геймификации и игрового мышления, поэтому пришло время эти знания использовать, причем делать это нужно очень внимательно. Если вы сведете процесс к мозговому штурму (что может быть довольно интересным занятием для ваших игроков) и сбору игровых элементов, которые также могут сработать, вас с большой вероятностью ждет провал. Независимо от того, собираетесь ли вы создавать, планировать, выполнять или оценивать проект по геймификации самостоятельно или предоставить это сторонним провайдером услуг, вам понадобится продумать все до мелочей, чтобы ваш план сработал. [127]

Геймификация требует одновременно и творчества, и науки. С одной стороны, она включает в себя такие эмоциональные понятия, как «удовольствие», «игра» и «опыт пользователя». С другой стороны, большая роль отводится инженерным измеримым и устойчивым системам для достижения конкретных целей бизнеса. Творческие люди стараются сосредоточиться на самой деятельности и мало внимания уделяют количественным показателям. Финансисты и обладатели степени MBA в свою очередь могут упустить из виду общую картину, углубившись в таблицы и расчетные документы.

К счастью, существует наука, которая ликвидирует все пробелы, — это дизайн. Продуманный дизайн умело объединяет творчество и структуру в единое целое, где также учитываются потребности людей,

[128] технические возможности и реалии бизнеса. Дизайнерскому мышлению в бизнесе посвящено множество книг. Сейчас мы хотим предложить систему дизайна, которая разработана для развивающихся геймифицированных систем.

Лучше всего внедрять геймификацию поэтапно, используя шесть шагов D.

1. Define — определите цели своего бизнеса.
2. Delineate — опишите желательное поведение.
3. Describe — опишите игроков.
4. Devise — разработайте циклы активности.
5. Don't forget — не забывайте о развлечении.
6. Deploy — используйте подходящие инструменты.

Вы заметите, что только на последнем этапе мы вспомним о таких компонентах геймификации, как рейтинги лидеров и бейджи. Это не случайно. Механизм геймификации кажется очень простым, особенно сегодня, когда доступно так много готовых к использованию инструментов. Можно даже сказать, что он слишком простой. Тот факт, что вы можете добавить систему очков на свой сайт при помощи нескольких строк программы и шаблонного программного обеспечения, не означает, что вам следует это делать. Проектирование правильного дизайна для использования всех доступных технологий в вашей конкретной ситуации — это очень сложно, и поэтому первые пять шагов мы посвящаем именно этим проблемам.

1. Определите цели своего бизнеса

[129]

Мы уже обсуждали эти вопросы на уровне 1, но на этот раз остановимся на них более подробно. Для эффективной геймификации очень важно тщательно продумать все ваши цели. Это может звучать банально, но часто именно это забывается. Мы не имеем в виду общую миссию вашей организации, которая связана с понятиями прибыльности, акционерной стоимости, формулировки задач и так далее. Мы говорим о специальных целях реализации вашей геймифицированной системы, таких как повышение показателя удержания клиентов, формирование приверженности к бренду или повышение производительности труда сотрудников. Если вы не начнете с этого этапа, ваш проект по геймификации может успешно стартовать, но, скорее всего, в итоге ему суждено провалиться.

DevHub — небольшая компания по разработке сайтов, которая рассчитывала повысить популярность своего бренда, используя методы геймификации. Взяв за основу модель Foursquare, основатели DevHub выяснили, что игровые элементы могут пересилить чувство утомления, которое удерживает большинство пользователей от использования всех функций, предложенных на сайте. Они добавили очки за опыт, уровни и виртуальную валюту, за которую можно было открывать дополнительный контент и функции. Затем обновили сервис по разработке сайтов DevHub, преобразовав его в целую игру по строительству империи,

[130] дополнив ее уникальным рисованным персонажем по имени Devatars, который появлялся на сайте пользователя каждый раз после выполнения задания. Процент пользователей услугами по разработке сайтов увеличился в восемь раз. Более того, виртуальные товары стали новым источником доходов, составив примерно 30% от общих доходов компании DevHub после обновления.

Прекрасный пример успеха геймификации, не так ли? Не так.

На тот момент компания DevHub привлекла около 10 тысяч активных пользователей. Этот результат может показаться неплохим с точки зрения процентного соотношения, но в действительности виртуальные товары приносили всего лишь 40 центов с каждого пользователя ежемесячно. Привлечение пользователей для выполнения заданий не помогло компании DevHub решить реальную проблему: привлечь огромное количество пользователей и зарабатывать на всех их действиях. Более того, это даже принесло убытки, поскольку отпугивало потенциальных клиентов, которые считали всю эту затею со строительством империи глупой игрой. Компании DevHub пришлось уволить сотрудников и начать поиск новой бизнес-модели. (В конце концов это привело к успешному старту — созданию приложения для разработки сайтов под брендом клиента для небольших справочных служб.)

Урок DevHub заключается в том, что даже эффективная геймификация может привести к результатам,

которые не обязательно пойдут вам на пользу. Чтобы не попасть в эту западню, с самого начала нужно составить список всех возможных целей. Постарайтесь сформулировать их максимально определенно и конкретно, но оставьте возможность расширить основной список, поскольку со временем будете его подчищать. Возможно, вы хотите привлечь исключенных из школы ребят из малообеспеченных семей для пользования вашим индивидуальным приложением по финансовому образованию или хотите, чтобы ваши сотрудники предлагали креативные идеи с новыми возможностями для бизнеса. Затем ранжируйте цели по степени важности. Потом вы сможете пренебречь менее важными целями в пользу более существенных, по крайней мере, на начальном этапе. [131]

Сейчас пройдитесь по своему списку и вычеркните все, что по сути средство, а не конечная цель, то, что всего лишь трамплин к более важной цели. Заставить пользователей собирать очки и бейджи — не лучшая причина для внедрения геймифицированной системы; это то, что происходит в ходе ее реализации. Наличие большого числа игроков, посещающих ваш сайт, — отличный результат, если вы именно этого и добивались, иначе это может вызвать дополнительные расходы без соответствующих доходов. Качественное тестирование подразумевает размышления о том, принесет ли успех реализация целей, перечисленных в вашем списке, как результат геймификации. На последнем этапе тестирования добавьте еще одну

колонку и затем напротив каждой цели объясните, [132] почему это станет выгодно для вашей организации.

Поскольку вы постоянно работаете над дизайном и разработкой, не забывайте возвращаться к этому списку целей. Даже если ваши приоритеты изменились, это будет продолжать мотивировать вас и заставлять думать только о том, что действительно имеет значение.



Рисунок 5.1
Процесс определения цели

2. Опишите желательное поведение

Как только вы определились, зачем внедрите геймификацию, задумайтесь: что вы хотите от ваших игроков и как станете их к этому побуждать. Поведение

и количественные показатели лучше всего рассматривать совместно. Целевое поведение должно быть [133] конкретным и определенным, например:

- зарегистрироваться на вашем сайте;
- оставить комментарий на форуме;
- выполнять упражнения как минимум 30 минут;
- поделиться информацией о вашей компании в Twitter;
- прокомментировать или проголосовать за предложение других пользователей;
- посетить ваш ресторан;
- купить бумажные полотенца фирмы Bounty.

Поведение, на которое вы рассчитываете, должно способствовать основным коммерческим целям, которые вы определили, хотя взаимодействие может носить косвенный характер.

К примеру, если пользователи будут проводить больше времени на вашем сайте или рассказывать о ваших продуктах на страничке в Facebook, это не означает, что вы мгновенно получите доход, но такое поведение тоже имеет свои преимущества. Придумайте как можно больше примеров целевого поведения. Вы ведь не хотите, чтобы система была слишком сложной или запутанной, но хотите предоставить пользователям целый ряд возможностей и заданий, которые будут основываться на их предпочтениях.

[134] После перечисления всех типов желательного поведения решите, как вы будете оценивать свой успех. Вам нужны методы перевода поведения людей в количественно измеримые результаты. Процесс геймификации основывается на программно реализованных алгоритмах. Они незримо преобразуют все действия в числа, а затем используют эти числа для формирования обратной связи. Числа могут быть очевидными для игрока, а могут и не быть таковыми. Игроки могут лишь увидеть финальный салют и объявление о том, что они достигли уровня «важной персоны» или открыли доступ к бейджу «голодный бегемот». Однако при разработке системы вам необходимо четко решить, что это будет означать.

Как мы уже обсуждали ранее, на уровне 4, очки — простейший способ подсчета и измерения любого вида прогресса. Не важно, включает ли ваша геймифицированная система пользовательские очки, — скорее всего, вы будете использовать их для внутренних целей при определении относительной ценности поведения участников в процессе разработки. Ценность очков должна согласовываться с вашей лучшей оценкой относительной ценности всех действий для вашей организации. К примеру, вы можете решить, что чтение форума заслуживает всего одного очка, при этом добавление комментария оценивается в пять очков, а его публикация — в десять. Вполне вероятно, что вам придется изменить эти очки после того, как вы впервые протестируете систему. Сделайте все возможное

на начальном этапе и будьте готовы к внесению корректировок.

[135]

«Состояние победы» — второй способ оценки успеха системы. Конечно же, все любят побеждать, и поэтому кажется очевидным включить возможность «победы» для пользователей. Однако с точки зрения дизайна победа — это проблематичное понятие. Оно подразумевает, что некоторые игроки не победят, и это может отбить у них желание играть. А для тех, кто выиграл, это означает, что игра (или часть игры) завершена. И если ваша цель состоит в том, чтобы заставить игроков вернуться, дело плохо. Помните, что ваша цель заключается не в продаже игры, а в использовании игровых элементов для достижения целей организации. В какой-то степени вы можете избежать этих недостатков, создав ограниченные или временные состояния победы. Например, каждую неделю будет добавляться новый контент, или же пусть «победа» означает новое достижение. Foursquare добавила уровни ко многим своим бейджам после того, как осознала, что бейджи только создают динамику в стиле «все или ничего», но никак не побуждают пользователей к длительному прогрессу.

Аналитика представляет собой алгоритмы и данные, используемые для измерения ключевых показателей активности в вашей геймифицированной системе. Любая онлайн-активность создает действие, эффект от которого можно проследить или измерить. Компании, занимающиеся электронной торговлей

[136] или играми в соцсетях, с завидным умением используют сводные данные о действиях большого количества пользователей для измерения успеха своих услуг. Общая аналитика включает такие показатели, как соотношение среднего количества уникальных посетителей в день и в месяц (показатель того, как часто пользователи возвращаются на ваш сайт), виральность (как часто люди советуют своим друзьям воспользоваться вашими услугами) и общее количество заработанных очков или купленных виртуальных товаров. В зависимости от конкретно вашей ситуации необходимо выбрать нужные показатели — например, проект по геймификации предприятия будет учитывать аналитику, которая отличается от маркетинговых проектов. Не забудьте проверить, учитывает ли существующая в вашей организации система мониторинга аналогичное поведение людей.

3. Опишите своих игроков

Вашу систему будут использовать реальные люди. Кто они? Как они к вам относятся? Позиция сотрудников, к примеру, отличается от позиции потребителей. Насколько их взаимоотношения с вами затрагивают других?

Что может мотивировать ваших игроков? На этот вопрос, вероятно, сложно дать простой ответ, но вам нужно поставить себя на их место и найти максимально возможное количество мотиваторов. Изучение

внутренней и внешней мотивации на уровне 3 должно было сформировать основное понимание того, какие факторы мотивации наиболее эффективны при использовании в вашей геймифицированной системе. Не забудьте обо всех факторах, которые лишают игроков мотивации. Другими словами, что мешает им выполнять важные задания: сила воли (очевидное отсутствие желания) или способности (очевидное отсутствие возможности)? Первый фактор предусматривает подход, ориентированный на привлечение игроков, в то время как второй требует прогрессирующей системы, которая плавно ведет игрока по кривой сложности в игре. [137]

Не забывайте, что не все игроки одинаковые. Вы захотите разделить их на группы так, чтобы ваша система подходила больше, чем одной подгруппе. Сегментация — это стандартная практика в маркетинге и управлении персоналом. Здесь она даже более существенна. Поскольку игры и геймифицированные системы обычно предлагают игрокам право выбора, вам не нужно ограничиваться одним целевым сегментом. Некоторые игроки *World of Warcraft* только и делают, что стремятся поучаствовать в битве с другими игроками, а другие проводят большую часть времени, исследуя мир и выполняя индивидуальные квесты. Аналогично геймифицированные системы могут одновременно включать различные действия для разных групп людей.

Гейм-дизайнеры определили несколько типов игроков, которых они используют как отправные точки

[138] для сегментации. Самая известная классификация была разработана в конце 1980-х годов исследователем Ричардом Бартлом, чье имя мы уже упоминали на уровне 1. Он изучал первые многопользовательские онлайн-игры, основанные на текстовой информации. Исследование не было направлено на обобщение всех игр без учета пользователей, но тем не менее стало полезным алгоритмом для понимания, зачем люди играют в игры.

Бартл выделил четыре типа игроков: манчкины, исследователи, тусовщики и убийцы. Манчкины любят гоняться за новыми уровнями или зарабатывать бейджи; исследователи хотят открыть новый контент; тусовщики предпочитают общаться с друзьями; а убийцы хотят оказывать воздействие на других игроков, обычно стремясь их победить. У любого из нас есть черты каждого такого типа. Соотношение этих черт отличается в зависимости от конкретных установок, и изначальная мотивация игрока может со временем измениться. В самых успешных играх и геймифицированных системах каждая группа игроков может найти что-то для себя. Даже убийца может стать вашим другом, если будет играть как настоящий «продвинутый пользователь» или станет положительно влиять на остальных.

Моделирование поведения игроков — вид детализации вашей сегментации для дальнейшего управления процессом дизайна. Разделите всех игроков на категории, которые кажутся наиболее подходящими.

Возможно, у вас есть группа сотрудников, которая стремится направить свой пыл на продвижение по карьерной лестнице, другая группа хочет наладить дух товарищества, а третья — ощутить, что их работа приносит ценные плоды. [139]

Теперь каждую группу наделите аватаром типичного игрока, со своим именем и историей. Аватар — это просто визуальный образ. Например, Люси — выпускница университета Лиги Плюща, которая пришла работать в вашу фирму сразу после выпуска и планирует со временем вернуться в альма-матер, чтобы получить степень MBA. Боб — представитель послевоенного поколения, недавно вышел на пенсию, любит играть в гольф четыре раза в неделю и так далее. Составьте небольшое описание для каждого аватара. В чем конкретно они совпадают с классификацией игроков Бартла? Каковы надежды и страхи игроков? Их таланты? Хобби?

Чем детальнее вы опишете аватары, тем лучше. Если аватары смотрятся неискренне и не отражают вашу публику, изменяйте их до тех пор, пока они не станут удачнее. В ходе геймификации эти модели героев будут обосновывать все дизайнерские действия. Очень легко представить, как Люси станет реагировать на определенную игровую механику. Еще легче представить, какотреагирует на такую же механику призрачный игрок А. Наличие небольшого числа представителей аватаров означает, что вам становится еще проще понять, как к вашей системе

[140] будут относиться разные группы пользователей. Легко разработать дизайн для четырех типовых аватаров — Люси, Боба, Лайлы и Фараза, но намного сложнее придумать дизайн для таких групп пользователей, как «хорошо образованные женщины-игроки с белым цветом кожи в возрасте от 25 до 40», «работающие на производстве мужчины, которые не любят игры» и так далее.

Последнее, о чем нужно задуматься, — это жизненный цикл игрока. Каждый начинает как новичок, которого в цикле игры иногда называют «начинающий», или «нуб». Новичкам нужна поддержка для того, чтобы изучить все приемы. Им может понадобиться подкрепление, чтобы одержать победу или привлечь друзей к игре. Как только они становятся постоянными игроками, им нужно открыть что-то новенькое для подкрепления заинтересованности в игре. То, что вначале было неизведанным и трудным, сейчас уже не требует усилий. И наконец, игроки становятся профессионалами. Для них важны такие задания, которые будут достаточно сложными, чтобы поддерживать их интерес. Помимо этого, они уже стремятся получить определенное подкрепление своего статуса. Все ваши игроки не будут одновременно на одном и том же этапе, хотя чем дольше ваша система функционирует, тем дальше она откладывает окончание игры опытных пользователей. Вы должны продумать действия всех игроков на каждом этапе.

4. Разработайте циклы активности

[141]

У игры всегда есть начало, и иногда имеется конец, но за это время в играх задействуется множество циклов и ответвлений к другим действиям. Другими словами, игра — это не просто линия: *1 этап → 2 этап → 3 этап → завершение*. Возможно, существуют линейные системы с такой структурой, но большинство геймифицированных систем — в действительности сложнейшие процессы. Если бы игра была простой, система представляла бы собой просто серию последовательных этапов. Лучше всего смоделировать какое-то действие в любой геймифицированной системе можно с помощью циклов активности — понятия, которое становится популярным при описании социальных сетей и социального нетворкинга. Действия пользователя провоцируют другое действие, которое в свою очередь приводит к действию другого игрока и так далее. Представьте себе, как пользователь отмечает на фотографии, которую загрузил на Facebook, друга, затем отправляется уведомление другому пользователю, который добавляет комментарий к этой фотографии, новое уведомление об этом поступает первому пользователю и так далее.

Существует два вида циклов в системах: циклы вовлечения и продвижения. Первые на микроуровне описывают, что делают ваши игроки, почему они это делают и что система сделает в ответ. Вторые на макроуровне представляют собой целое путешествие игрока.

Циклы вовлечения

[142] Действия игроков зависят от мотивации и, в свою очередь, вызывают обратную связь как ответ от системы, например в виде победных очков. Эта обратная связь, в свою очередь, мотивирует игрока совершать следующее действие и так далее. Ключевой элемент здесь — обратная связь, это именно то, что делает игры столь эффективным мотиватором. Действия мгновенно приводят к видимому ответу. Вы моментально видите, где находитесь, и когда делаете что-то правильно, то всегда об этом знаете.

Виртуально все игровые компоненты можно рассмотреть как формы обратной связи. Очки, к примеру, — способы отображения обратной связи об активности, равно как и рейтинги лидеров, уровни и бейджи. Мысли об обратной связи удерживают от переоценки определенных компонентов или награды. Награда, по большому счету, просто разновидность обратной связи. Таким образом, обратная связь создает стимул для последующих действий.

Цикл вовлечения — основной процесс вашей геймифицированной системы, однако он не затрагивает всех способов достижения пользователями высоких уровней. Консультант по гейм-дизайну Эми Джо Ким подчеркивает, что эксперты в сфере геймификации часто работали в сфере социальных сетей, где быстрые временные взаимоотношения — это норма, чего не скажешь об игровых сообществах, где главная цель — серьезное и устойчивое вовлечение. По этой

причине они не замечают важности самого путешествия игрока. Если опыт игрока на сотый и первый дни игры не отличается, большей части пользователей такая игра наскучит. Именно здесь нужно задуматься о циклах продвижения. [143]



Рисунок 5.2
Цикл активности

Циклы продвижения

Циклы продвижения отражают тот факт, что игровой опыт изменяется в ходе продвижения игрока в игре. Обычно это означает возрастающий уровень сложности. В такой игре, как *World of Warcraft*, переход с первого на второй уровень занимает намного меньше времени и очков опыта, чем переход с 20-го на 21-й, и уж тем более с 84-го на 85-й. В любой геймифицированной системе данному примеру может

[144] соответствовать расстояние между уровнями. Представьте путешествие игрока в вашей геймифицированной системе как набор краткосрочных заданий и долгосрочных целей, которые при успешном выполнении представляют собой повторяющуюся серию продвижений в игре.

И хотя возрастающая сложность — общий смысл прогресса, сам процесс не должен быть полностью линейным. Именно здесь в дело вступает цикл продвижения. На самом первом этапе (который часто называют адаптацией) все должно быть очень просто, чтобы привлечь пользователя в игру. Как только игрок перешел этот порог, желательно повышать трудность с переменной скоростью — это называют кривой интереса.

Модель, используемая во многих играх, включает постоянно повышающуюся сложность, после которой всегда следует относительно легкий период, а затем, в конце каждого уровня, игрока ждет главное препятствие. Этап отдыха дает возможность перевести дух, а кроме того, позволяет почувствовать удовлетворение от собственного мастерства — чувство, что он стал экспертом на некоторых уровнях игры. Часто в играх используются серии небольших циклов такого отдыха. Финальное препятствие в конце каждого уровня, в играх именуемое как битва с боссом, — немного другой опыт мастерства. Именно самые сложные препятствия, которые игроки преодолевают с трудом, вызывают всплеск положительных эмоций,

который в игровом контексте называется безоговорочной победой.

[145]

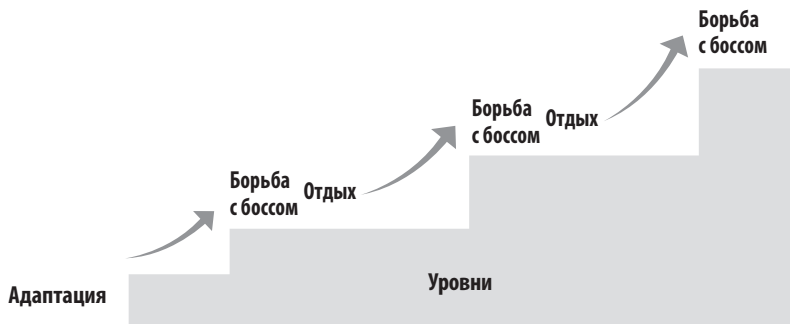


Рисунок 5.3
Цикл продвижения

Конечно, в геймифицированной системе, вероятно, не будет босса-злодея, ожидающего вас в конце игры. Эквивалентом может стать главное препятствие, которое подвергает игроков серьезному испытанию и преодолев которое они начинают гордиться собой.

Не пренебрегайте определенной степенью случайности. Как отмечалось на уровне 4, людям нравятся сюрпризы. Исследования показывают, что наш мозг отдаст предпочтение небольшому случайному шансу на большую награду, а не уверенности в скромном вознаграждении, средняя величина которого со временем растет. Для подтверждения этой находки стоит только вспомнить популярность игровых автоматов. Сюрпризы, даже небольшие и позитивные, — способ избежать того, что называется однообразием:

[146] склонности воспринимать каждый шаг вперед как нечто само собой разумеющееся и требовать все больших и больших наград, чтобы уйти от скуки. В играх, например, для этого вам может предоставляться совершенно неожиданный бонус или клад с большим, чем у остальных игроков, количеством золота.

5. Не забывайте о развлечении

Последнее, что вы должны сделать перед началом внедрения геймифицированной системы, — оглянитесь и спросите себя: это весело?

Объединяя все игровые элементы и занимаясь анализом игроков, целей, правил и мотивации, легко упустить из виду компонент развлечения. Мы часто видим это в проектах наших студентов: они слишком поглощены деталями. В конце концов, правильное внедрение геймификации — дело серьезное. Тем не менее вы никогда не должны забывать о развлекательном элементе. Когда пользователи воспринимают геймифицированную систему как развлечение, вероятнее всего, они к вам вернуться. Следует постоянно оценивать эстетическое впечатление от вашей системы и думать, весело ли в ней играть.

Задайте себе следующий вопрос: будут ли участники по собственному желанию участвовать в системе? Станут ли они играть без внешних вознаграждений? Если ответы отрицательные, следует задуматься, как сделать свою систему более занимательной.

Существует множество измерений развлечения. Николь Лаззаро, разработчик игр и консультант, [147] специализирующийся на эмоциональном аспекте игр, выделил четыре типа развлечений при изучении группы игроков. Серьезное развлечение — сложная задача или трудность, которая становится развлечением благодаря удовольствию от ее преодоления. Легкое развлечение — игры со средней степенью развлечения, способ выпустить пар, чрезмерно не перегружая себя. Третья категория, которую Лаззаро называет острым развлечением, мы будем называть экспериментальным развлечением. Это удовольствие от новых персонажей и новых впечатлений. И последний вид, который Лаззаро называет человеческим развлечением, по сути, развлечение социальное — удовольствие от взаимодействия с другими, даже если это соперники. Другие разработчики игр, в частности Марк ЛеБлан, предлагают собственные измерения удовольствия и выделяют игры-фантазии и игры — исследования новой территории.

Какой тип удовольствия должна вызывать ваша геймифицированная система — зависит от контекста. Как и с типами игроков, не думайте, что всем нравится один и тот же тип развлечения или что участники не меняются. Лучшие игры предлагают широкий спектр удовольствий. Может быть, обычно вам больше нравятся трудно поддающиеся решению задачи, но сегодня вы просто хотите выпустить пар с друзьями. В идеале геймифицированная система должна быть гибкой.

Однако как понять, станет ли система увлекательной?

[148] Если вы хотите получить на этот вопрос однозначный ответ, купите еще одну книгу по доступной цене...

Шутка. Но с долей правды: это сложно предсказать. Если бы был такой ответ, не тратились бы десятки миллионов долларов на разработку игр, которые потом терпят крах. Удовольствие появляется внезапно, его невозможно предвидеть и чертовски трудно определить. Чтобы сказать наверняка, будет ли ваша система носить развлекательный характер, нужно ее создать, протестировать и оптимизировать посредством точного процесса разработки.

6. Используйте подходящие инструменты

Итак, мы подошли к этапу внедрения. Именно здесь начинается большинство описательных деталей по геймификации: выбор подходящих механизмов и компонентов и их кодирование в ваши системы. Если вы прошли с нами все уровни, то понимаете, что до того, как начать применение очков, бейджей и так далее, многое нужно понять. Если вы прошли этапы этого, пятого, уровня, то будете работать по дорожной карте, а не брать с потолка отдельные элементы. Вы будете знать свои цели и цели своих пользователей. Цепь вовлечения, которую вы уже сформулировали, предоставит вам каркас вашей системы. На уровне внедрения вам нужно собрать воедино весь опыт своих игроков.

Несмотря на то что описать этот процесс в каждом конкретном случае непросто, на практике ничего сложного в нем нет. В процессе создания системы вы увидите характеристики, возникающие из предыдущих пяти D, которые мы уже проанализировали, и общий дизайн станет понятен. На каждом этапе вам придется решать, что включать, а что исключать. Но это прекрасно. Существует и альтернатива — пытаться создать что-то блестящее, особенное, а потом удивляться, почему система не работает. Поэтому нужно тестировать, повторять и учиться по ходу. Найдите людей, которые играют в те же игры, что и вы, и спросите себя почему. Вернитесь к своему проекту и усовершенствуйте его. [149]

Чтобы правильно провести геймификацию, вам понадобится команда специалистов с разными навыками. Это не значит, что один человек не может внедрить эффективную систему — например, в каком-то стартапе, — но тогда нужно быть специалистом сразу в нескольких сферах. Вам понадобятся:

- люди, которые понимают бизнес-цели проекта, — лучшие в мире разработчики могут создать нечто абсолютно бесполезное, если они не привязаны к желаемым стратегическим целям;
- понимание своей целевой группы игроков и основ психологии, которые были разьяснены на уровне 3;

[150]

- разработчики игр или люди, которые могут выполнять их функции;
- специалисты по аналитике, способные разобратся в данных, которые генерируют ваши геймифицированные системы;
- технические специалисты, готовые внедрить ваше видение.

Геймификации технологии нужны не настолько, насколько они нужны играм. Однако геймификация идеально сводится к онлайн-системам. Детали интерфейсов программного обеспечения и среды разработки — вне поля зрения этой книги, потому что они меняются очень быстро и потому что существует множество способов внедрения системы. В широком смысле вам понадобится отслеживать взаимодействие с игровыми элементами и связывать эти результаты с существующими системами вашего бизнеса.

Некоторые или все эти функции можно делегировать сторонней консалтинговой фирме или поставщику услуг. Уже есть компании, обладающие значительным опытом и специализирующиеся на внедрении геймифицированных систем в организациях.

Существует два основных варианта внедрения геймифицированных систем. Вы можете самостоятельно создать информационную систему или прибегнуть к одному из предложений по программному обеспечению как услуге (SaaS). Все большее количество стартапов, в том числе Bunchball, Badgeville, BigDoor,

Gigya и iActionable, для создания и управления системой предлагают движки для геймификации. Кроме того, есть такие провайдеры, как Keas, Objective Logistics, Salesforce Ryppe и Practically Green, — обо всех мы говорили ранее, — которые предоставляют пакетные решения по геймификации для конкретных вертикальных рынков. Как и в других сферах веб-разработки и социальных сетей, в основе лежит решение — создать или купить. Если вы выберете работу с поставщиком услуг, ищите те компании, которые понимают психологические нюансы геймификации. Базовый функционал не столь уж сложен; дополнительные услуги, которые оказывают такие провайдеры: консультирование, кастомизация и аналитика, — позволяют оптимизировать вашу систему. [151]

Выводы (и отправные точки)

Если вы понимаете процесс разработки, у вас есть все шансы создать интересный проект по геймификации. Но нет никаких гарантий, что система заработает. Даже вдумчивые, умные и опытные разработчики должны быть гибкими.

Lift — это стартап, разработанный Эваном Уильямсом и Бизом Стоуном, основателями популярного сетевого инструмента Twitter, и управляемый Тони Стаблбайном, основателем CrowdVine — инструмента сетевого общения на тему событий. Lift позволяет пользователям распределять личные цели

[152] по группам — потеря веса, изучение языка, сбор средств на благотворительность. Когда Стаблбайн и его коллеги разрабатывали и кодировали Lift, они прошли через весь процесс разработки и использовали ряд надежных техник геймификации из тех, что мы видели на предыдущем уровне. Они считали, что этот подход идеален для того, чтобы стимулировать пользователей на реализацию максимума их потенциала. Lift помогает им отслеживать успехи на пути к целям, какими бы они ни были. Можно подумать, что применение очков и бейджей станет идеальным инструментом для мотивации пользователей на достижение их целей.

Но вскоре Стаблбайн и его команда обнаружили, что эти элементы создали всевозможные проблемы: они сковали пользователей определенным типом мышления, который им не нравился, кроме того, были неоправданно сложными, проблемными для отслеживания и программирования и так далее. Поэтому разработчики Lift отказались от этих элементов, вернулись к планшету и предложили другие элементы, в том числе простую кнопку «props» для одобрения и форму обратной связи на основании личной истории, которая отражает поведение пользователя за неделю или за месяц. И хотя Lift все еще находится на стадии становления, очевидно, что эти новые элементы соответствуют общей цели бизнеса лучше, чем первоначальная вера его создателей в традиционные подходы к геймификации.

Не нужно считать это провалом геймификации или процесса разработки. Дизайн — циклический процесс, который познают на собственном опыте. [153] Главная хитрость здесь — неудача и практика. Начните создавать геймифицированные процессы и посмотрите, как они работают. Протестируйте дизайн, чтобы понять, что может работать, а что действительно работает. Встройте аналитику в свою систему, кое-что измените и посмотрите, что может способствовать прогрессу. Опросите своих игроков — что им понравилось, а что нет. Вернитесь к планшету и начните снова. При тестировании нельзя идти по кратчайшему пути, если вам действительно важно создать успешную геймифицированную систему.

УРОВЕНЬ 6

Сокрушительный провал

И как его избежать

Сокрушительный провал (epic fail) — полный и абсолютный провал, когда объективно успеха можно было легко достичь.

Онлайн-словарь
The Urban Dictionary

Вы успешно прошли все основные уровни, но есть еще одна проблема, которой нельзя пренебрегать. Этот уровень рассказывает о том, как избежать ловушек и опасностей. Мы повысим свой уровень, узнав, чего делать не надо. Мы обсудим:

- *юридические и этические проблемы;*
- *как избежать соблазна поинтсификации;*
- *риски геймификации.*

[155]

На нашем торжественном симпозиуме по геймификации For the Win в Уортоне в 2011 году мы пригласили первым взять слово Яна Богоста. Богост — разработчик множества игр и теоретик Технологического института Джорджии, автор таких книг, как *Persuasive Games* («Убедительные игры») и *How to Do Things with Videogames* («Как работать с видеоиграми»). Также он ведущий критик геймификации.

Название речи Богоста было в какой-то степени провокационным: «Геймификация — полная чушь». Он убеждал, что эта методика была «придумана консультантами как средство укрощения и приручения дикого зверя под названием видеоигры». Другими словами, геймификация — это маркетинговый трюк, в который не верят даже сами маркетеры. Дальше хуже: он заявил, что геймификацию можно применять для целей, которые не в интересах игроков.

До этого Богост создал социальную игру под названием *Cow Clicker*, в которой игроки бесконечно кликали по изображению коровы для накопления виртуальных денег («mooney») или платили реальные деньги, чтобы накопить очки и модифицировать свою корову. Единственной целью игры было высмеять геймификацию. Богост думал, что люди поиграют в нее раз-другой, все поймут и пойдут дальше. Даже

[156] он был удивлен, когда Cow Clicker превратилась в виртуальную игру, а десятки тысяч людей, даже «самых благомысленных», помешались на кликах по корове. В какой-то момент рейтинг лидеров возглавил профессор компьютерных наук с 100 тысячами условных денежных единиц mooney — результатом многочасовых кликов.

Это «высокофруктозный сироп мотивации» от Кэти Сьерры в действии. Cow Clicker — это геймификация (по своему дизайну) в ее худшем проявлении: бессмысленная, но затягивающая. Это еще и своего рода предостережение, к которому серьезные бизнесмены и другие практики должны отнестись со всем вниманием.

На этом уровне мы дадим вам последние советы и объясним, чего не нужно делать. Иногда это будет касаться создания неэффективных систем. Но в первой части этого уровня мы зададимся вопросом, можно ли создать чересчур эффективную систему геймификации. Если геймификация, как в игре Cow Clicker, делает слишком большой акцент на системах очков и наград, то может превратить всю живость игры в пустые, обреченные на провал взаимодействия. Кроме того, мы поговорим о том, как избежать нормативно-правовых и юридических проблем. Затем обсудим, как ваша система может поднять этические вопросы, если на самом деле вы не действуете в интересах своих игроков. И в конце концов, что случается, когда игроки меняются с вами местами и обходят вашу игру.



[157]

Рисунок 6.1
Cow Clicker

Поинтсификация

Легче всего упустить потенциал геймификации — излишне сосредоточиться на вознаграждении и не учитывать фактор опыта. Эту проблему можно воспринять как бессмысленную аксиому о том, что любой бизнес-процесс можно геймифицировать и улучшить, просто добавив систему очков, тем самым мотивируя пользователей работать в этой системе из желания собрать больше очков. Отсюда следует название критики: поинтсификация (от англ. point — очки).

Как вы узнали на уровне 4, нет ничего плохого в использовании в геймификации системы очков, бейджей и рейтингов, однако и ничего хорошего в этом тоже нет. Эти три элемента — самые распространенные компоненты

[158] геймификации, поскольку многие люди считают, что в этом и состоит ее суть. Если описание вашей игровой системы начинается и заканчивается этими тремя элементами, скорее всего, вы плохо продумали свою систему.

Британская разработчица игр Маргарет Робертсон разъяснила это в нашумевшем посте своего блога Hide&Seek («Игра в прятки») в июне 2010 года:

«В настоящее время под термином «геймификация» мы в действительности понимаем процесс выделения игровых элементов, которые имеют в самой игре наименьшее значение, и представления их в качестве основной идеи. Очки и бейджи имеют такое же слабое отношение к игре, как и к сайтам, приложениям для фитнес-тренировок и к дисконтным карточкам... Это наименее важные элементы игры, редко связанные с сильными когнитивными, эмоциональными и социальными мотиваторами, которые движут любителями игр».

Поинтсификация создает испытания, которые могут потребовать времени и усилий, но это вряд ли интересно. Они едва ли удержат интерес большинства игроков долгое время. Лишь малая часть игроков будет увлечена этим процессом, к примеру, некоторые люди с удовольствием кликают на корову в игре Cow Clicker, но все же многим это не по душе. Добавление наград за очки может сильнее увлечь игроков, но лишь пока сами награды будут целью, они станут играть роль внешних мотиваторов. На уровне 3 мы продемонстрировали, каким ограниченным и даже

нецелесообразным может стать данный подход. Используя систему внешних наград в вашей геймифицированной системе, вы должны понимать, что эти награды могут и чего не могут сделать. Всегда продумывайте способы замены этих методов другими, действительно интересными, идеями. [159]

Вспомните, что высокий процент существующих примеров геймификации составляют разрекламированные программы лояльности. Сфера программ для постоянных покупателей в большинстве случаев не имеет представления о потенциале развлечения. Задумайтесь на минуту о своих постоянных рекламных листовках. Они дают ощущение игры? Присутствует ли в них социальный аспект игры? Есть ли конкурентная или кооперативная игровая динамика? Большая часть программ лояльности связана лишь с внешними вознаграждениями — ни каплей больше, ни каплей меньше. Они не разрабатываются с целью доставить удовольствие. А ведь неясность условий обмена на вознаграждение может быть крайне раздражающей для пользователей. Это приводит к массе неиспользованных бонусных очков.

Для того чтобы многочисленные программы лояльности активировали истинные мотиваторы, они обычно делают ставку на статус. Пассажиры, совершающие свой тысячный полет от американской авиалинии или владеющие черной картой компании American Express, получают специальные преимущества за свой высокий статус по программе лояльности,

[160] но в действительности преимущество заключается в самом статусе. Для потребителей, которые придают статусу большое значение, это очень важно. Однако статус как мотиватор сам себя ограничивает, поскольку не распространяется на всех и не оправдывает себя, если слишком большое количество людей достигают высоких позиций. В итоге, если фактическая цена покупки не будет достаточно эффективной, статус окажется слабым утешением. Высокопоставленные постоянные пассажиры уже не будут так воодушевлены своими «автоматическими привилегиями», когда осознают, что первый класс всегда полностью распродается.

Чтобы полностью воспользоваться преимуществами геймификации, программы лояльности должны быть облачены в более продуманный дизайн. Раздавать награды с бейджами и рейтингами уже недостаточно. Сегодня покупатели повидали столько систем балльных оценок, что новая акция будет для них скорее скучной затеей, нежели радостной новостью. Чтобы избежать такой участи, нужно создать такие задания, которые игроки считают по-настоящему интересными. Представьте себе программу лояльности, которая позволяет вам погрузиться в мир приключений: собрать километры с полетов в три разные страны и получить бонусные километры или значок достижения. Представьте, кроме того, такую программу, которая позволит вам проходить эти задания вместе с членами семьи, друзьями или коллегами и которая связана с социальной сетью, что дает возможность координировать ваши

действия или хвастаться своими успехами. Или такую программу, которая объединит вас в команды для победы над соперниками в борьбе за собранные очки для любимого учреждения. И так далее. [161]

Конечно, есть веские причины, почему программы для постоянных пассажиров используют только систему очков — такие системы просты и дешевы, и ответственные менеджеры могут не сильно переживать по поводу активного участия в них. (Хотя сейчас в разрезе наших обсуждений кажется немного странным, что программы лояльности придумывают столь просто и неинтересно, не так ли?) Мы не критикуем эти программы, мы лишь хотим показать, что даже если они основаны на системе очков, то необязательно должны попасть в ловушку поинтсификации.

И здесь наши наблюдения подкрепляются идеей, которая прослеживается во всей книге: не стоит рассматривать геймификацию как дешевый маркетинговый трюк. Отнеситесь к ней как к продуманной и ненавязчивой технике привлечения потребителей. Большинство примеров использования геймификации на практике представляет собой лишь поинтсификацию. Вы можете это исправить.

Юридические вопросы

Другой причиной провала вашей геймифицированной системы могут быть противоречия из-за юридических или нормативных ограничений. Вы могли

[162] не рассматривать такую проблему, поскольку в юридическом мире не существует такого понятия, как «закон о геймификации». Однако игнорирование юридической составляющей может стать огромной ошибкой.

Ваш проект по геймификации может столкнуться с рядом юридических проблем. Некоторые из них чаще всего применимы для социальных сетей или других веб-служб, например доступ к личной информации пользователя. Однако некоторые проблемы уникальны в своем роде и применимы только к геймификации. Ни один другой проект не столкнется с такими трудностями, поскольку они вплотную зависят от самой реализации. Например, трудовое законодательство применяется тогда, когда субъекты вашей системы — ваши сотрудники, а закон о неприкосновенности данных применяется к вашим клиентам. Помимо этого в законах присутствует огромное количество особых условий в зависимости от того, в какой сфере вы внедряете свою систему. К примеру, защита интеллектуальной собственности чаще всего жестче соблюдается в Соединенных Штатах, а в Европе большие требования выдвигаются к защите прав трудящихся и рекламе.

Если вы предполагаете, что ваш геймифицированный процесс может столкнуться с юридическими разногласиями, обсудите это с юристом. Мы говорим это не просто потому, что у обоих авторов этой книги имеется ученая степень по юриспруденции. Профессиональные юристы могут обратить внимание на особые аспекты в каждой конкретной ситуации. Если они

отлично знают свое дело, то помогут вам понять, на какой риск вы идете и как можно его минимизировать. [163]

С практической точки зрения справиться со всеми этими проблемами можно, заключив пользовательское соглашение — цифровой контракт между оператором и пользователями интернет-службы. Вы уже подписали сотни таких соглашений — не важно, осознаете вы это или нет. Фактически каждый раз, когда вы подписываетесь на интернет-услугу или регистрируетесь на сайте электронной торговли, рядом с кнопкой подтверждения регистрации появляется ссылка на пользовательское соглашение. По этой ссылке можно обнаружить исчерпывающий контракт, учитывающий юридические обязательства, которые должны соблюдать пользователи.

Как правило, такие соглашения с кнопкой «принять» юридически имеют обязательную силу. Пользователям необходимо лишь подтвердить уведомление: что они соглашаются с условиями контракта и имеют доступ к полному тексту соглашения, даже если фактически не прочитали его. Есть несколько особых условий, которые суд не позволит поместить в такие пользовательские соглашения, но все же у вас будет относительная свобода действий для предупреждения возможных юридических проблем.

Конфиденциальность

Конфиденциальность — одна из самых противоречивых и неопределенных сфер в законодательстве по интернет-службам. Во многих странах

[164] за пределами США существуют строгие требования к защите личной информации в книгах. Часто организации должны получить добровольное согласие лица перед тем, как осуществить сбор любой личной информации о нем, и это нужно учитывать наряду с другими ограничениями, например предоставлением пользователям возможности просматривать и редактировать данные. В Соединенных Штатах эти правила более снисходительны по сравнению с другими странами, но ведь все меняется...

Ваша геймифицированная система может собрать большой объем информации обо всех игроках. Как мы обсуждали ранее, каждое действие должно отслеживаться. Эта информация может быть связана с другими имеющимися у вас данными, например с историей прежних транзакций пользователя, его возрастом или адресом. Либо же вы можете использовать геймификацию для того, чтобы заинтересовать пользователей заполнить опросник, указав более подробную информацию о себе. Убедитесь, что можете четко разъяснить, какую именно личную информацию вы требуете от пользователя, зачем ее собираете и что будете с ней делать. Если вы обрабатываете или отправляете данные на территорию Европы или Канады, где действуют более жесткие правила защиты личных сведений, вам придется гарантировать, что ваша деятельность отвечает всем требованиям. Это также необходимо в Соединенных Штатах, особенно если вы работаете с конфиденциальной информацией:

медицинскими или финансовыми данными, информацией о детях.

[165]

Помимо учета специфических законов, регулирующих сбор и использование персональных идентификационных сведений, любой дизайнер геймифицированной системы должен разработать для этих данных политику конфиденциальности. Функции политики конфиденциальности отчасти совпадают с условиями соглашения о предоставлении услуг — это предоставление вашим пользователям всех сведений, которые вы собрали, отчет о ваших действиях с этими сведениями и соответствующие действия. Вас юридически обязывают соблюдать политику конфиденциальности, но согласно закону США данная политика может быть довольно либеральной. Однако вы не должны забывать о том, что общественное мнение может быть более жестким. Ваша цель прежде всего заключается в том, чтобы ваши услуги удовлетворяли пользователей, а никак не раздражали их. Иногда суд общественности бывает намного жестче других судов.

В конце концов, качественная работа по охране данных включает также и их защиту. Последнее, чего бы вам хотелось, — утечки или кражи персональных данных, что, конечно, не обрадует ваших пользователей.

Интеллектуальная собственность

Интеллектуальная собственность — область законодательства, регулирующая эксклюзивные юридические права на результаты интеллектуальной деятельности.

[166] Ваша геймифицированная система может включать все четыре основные формы интеллектуальной собственности: авторское право, товарные знаки, патенты и коммерческую тайну. Вы захотите убедиться, что приняли достаточные меры для защиты своих уникальных идей. Иногда это требует дополнительных затрат, например заполнения заявки на выдачу патента для вашего геймифицированного изобретения. В случае с авторскими правами и коммерческой тайной, и в меньшей степени с товарными знаками, защита прав зачастую происходит автоматически в ходе вашей коммерческой деятельности и работы бизнеса.

Тщательно следите за тем, чтобы не нарушить права на интеллектуальную собственность других людей. В большинстве случаев этого легко избежать. Например, если вам понравился дизайн бейджей на каком-то геймифицированном сайте, вы не можете просто скопировать его и использовать у себя в системе, пока создатель не наделил вас таким правом. К сфере, в которой чаще возникает риск нарушения прав, можно отнести сферу патентного права. В Соединенных Штатах есть возможность запатентовать как программные компоненты, так и бизнес-методики. Было множество случаев, когда владельцы спорных патентов имели возможность возместить реальные убытки за счет компаний, которые независимо от них разработали похожие идеи. Геймификация слишком новая концепция, которой сложно участвовать в серьезной

патентной защите, но это всего лишь вопрос времени. Мы бы сильно удивились, если бы не подавались заявки на патентование изобретений в сфере геймификации, и в будущем нам предстоит стать свидетелями множества разбирательств по поводу законности их использования. [167]

Права собственности на виртуальные активы

Если активы в вашей геймифицированной системе могут в некотором роде обладать ценностью, кому они принадлежат? Вам? Или же игрокам, которые их накапливают? Этот вопрос стоит немного в стороне от сферы интеллектуальной собственности в части вашей творческой деятельности. Если у пользователей есть очки или достижения, они имеют право собственности на них. Они могут перепродать их или препятствовать вашему вмешательству, если вы, например, захотите решить, что впредь для достижения уровня «гуру» они потратят 10 тысяч очков вместо 5 тысяч.

Этот вопрос также поднимается в таких виртуальных мирах, как Second Life, где пользователям разрешено создавать виртуальные активы, например здания или одежду. В большинстве случаев судебные инстанции рассматривают такие активы как всего лишь договорную лицензию от разработчика игры, тем самым не наделяя пользователей правами собственности. Убедитесь, что в вашем пользовательском соглашении данный вопрос четко оговаривается.

Тотализаторы и азартные игры

[168] Существует множество законов, которые предъявляют требования к тотализаторам, азартным играм и другой деятельности такого рода. Их действие распространяется на случаи, когда вам предлагают получить призы в виде какой-либо материальной ценности. В зависимости от ситуации ваши геймифицированные услуги могут быть рассмотрены как тотализатор, лотерея, азартная игра или конкурс. Все эти примеры — объект жесткого регулирования, но каждый по-своему. Если предлагаемая вами награда не имеет действительной стоимости, как, например, бейдж или награда только в пределах игры, эти правила на вас не распространяются. Аналогично если вы в качестве награды предлагаете собственные услуги, к примеру бесплатный кофе для «мэра» из Starbucks* в социальной сети Foursquare, то обычно такие правила не применяются.

Мошенничество

Если ваша бизнес-модель основывается на обмане пользователей, вы обязательно столкнетесь с разного рода юридическими требованиями, запрещающими бизнес-мошенничество. Выпуск ваших виртуальных бейджей можно сравнить с продажей акций. Однако вопрос

* Если пользователь Foursquare в течение последних 60 дней отмечался на определенном объекте (в данном случае в Starbucks) чаще остальных посетителей и если в его профиле загружена фотография, то он объявляется «мэром» этого объекта. — *Прим. ред.*

мошенничества сложнее идентифицировать в случае с геймификацией в силу психологического аспекта мотивации. Как быть, если игроки заинтересованы в игре ради развлечения, но ваша компания с финансовой точки зрения получает выгоду от их действий? [169]

Основное правило заключается в том, что пользователей нельзя обманывать. Если они осведомлены, что компания Procter&Gamble разработала геймифицированную систему для продвижения одного из своих продуктов, ничего плохого нет в том, что они добровольно предоставляют компании маркетинговые преимущества. Более того, пользователей нельзя принуждать к каким-либо действиям против их воли. Например, любая геймифицированная система, которая побуждает пользователей выбрать более высокую ставку кредита только ради получения нефинансовой виртуальной награды, обязательно столкнется с проблемами.

Реклама

Если основная функция геймифицированной системы сводится к рекламе, существуют правила, описывающие, какие действия совершать не рекомендуется. Они включают в себя основной запрет на мошенничество, рассмотренный выше. Помимо этого, однако, в разных штатах можно наблюдать небольшие специфические особенности. Как и в случае с законом о конфиденциальности, в Соединенных Штатах данные требования более либеральны по сравнению с другими странами мира.

Рабочая сила

[170] Как правило, в организациях наблюдается свобода действий в отношении сотрудников, но наниматели по-прежнему не могут умышленно обманывать их или принуждать действовать вопреки их интересам. В крайнем случае самая интересная геймифицированная система может создавать необъяснимое влечение у сотрудников, вследствие чего возникают опасения по поводу принудительного труда, хотя вполне вероятно, что эти опасения носят скорее этический, чем юридический характер.

Для любого сотрудника участие в игре может стать частью его работы, как и другие обязательные к выполнению на работе функции. А наниматель часто может использовать это участие в игровой системе в качестве критерия для продвижения по службе или увольнения. Однако такие ситуации невозможны в рабочих условиях, которые строго определены коллективными трудовыми договорами, или в таких странах, как, например, Германия, где правила работы должны быть четко определены на всех этапах организации труда.

Оплаченные публичные рекомендации

В США Federal Trade Commission (Федеральная торговая комиссия) издала правила, требующие раскрытия информации об оплаченных публичных рекомендациях в социальных сетях. Эти правила были разработаны специально для борьбы с блогерами, которые

скрывают тот факт, что их обзоры о продуктах были оплачены производителями. Однако эти правила охватывают слишком широкую сферу для отнесения их к геймификации. Например, если ваша система предоставляет пользователям очки или другие награды за рекомендацию вашего продукта друзьям в Twitter или Facebook, вам может понадобиться разглашение некоторых сведений.

Правила пользования виртуальной валютой

Виртуальные деньги значительно увеличивают количество возможных юридических проблем, поскольку они непосредственно связаны с настоящими деньгами. Движение реальной валюты жестко регулируется во всем мире, предотвращая мошенничество, отмывание денег, воровство и другие нарушения закона. Определенные виды деятельности, включающие валютные операции, могут осуществляться только банками, которые, в свою очередь, субъекты множества норм и ограничений. Здесь также учитывается бухгалтерия и налоги. Нельзя сказать, что пользоваться виртуальной валютой невозможно. Такие виртуальные миры, как Second Life, а также онлайн-игры, например Eve Online, успешно наладили денежный обмен, но при этом они скрупулезно учитывают все требования законодательства. Социальная сеть Foursquare также известна своим сотрудничеством с такой компанией, как American Express.

Будущие правовые вопросы

[172] Поскольку геймификация становится все популярнее, мы считаем, что в будущем в этой сфере появится больше регулирующих и законодательных органов. Неизбежно некоторые компании будут использовать геймификацию бездумно или недобросовестно, тем самым давая повод для скандалов, провоцирующих жалобы в органы законодательного регулирования. Более того, неизбежно, что некоторые ответы вызовут острую реакцию тех, кто не понимает смысла геймификации. Будьте начеку и следите за любыми изменениями. Важно убедиться, что объект скандала — не вы.

И последнее, что хотелось бы сказать о юридических аспектах. Их следует рассматривать как ваш пол, а не потолок. В этой быстроразвивающейся сфере грань между тем, что сегодня кажется юридически возможным, и тем, что завтра будет запрещено, — очень тонкая. Более того, соблюдение закона не всегда достаточно для того, чтобы не попасть в неприятную ситуацию, — существуют такие факторы, как этика и репутация, рамки которых гораздо уже рамок закона. Мы вернемся к этому позже.

Инструменты эксплуатации

В городе Анахайм обслуживающий персонал в отелях Disneyland придумал название «электронная плетка» для новой системы рейтинга, которую компания запустила в 2011 году. Огромные плоские мониторы

в комнатах для персонала показывали сотрудникам, как быстро они выполняют свои задания и как их скорость сравнима с их коллегами. Система определенно дала результат. Взаимоотношения между сотрудниками стали невероятно натянутыми, поскольку рабочая атмосфера сделалась весьма конкурентной. Некоторые сотрудники даже пропускали перерывы, чтобы подняться по шкале рейтинга. Те же, кто находился внизу списка, были крайне обеспокоены за свое рабочее место. [173]

Возможно, именно этого и добивались в компании Disney. Постоянный контроль за количественными показателями труда — не новая идея для этого обслуживающего персонала и для многих других рабочих, выполняющих рутинную работу. Публичные рейтинги — это всего лишь следующий, вполне логичный, шаг. Систему Disney нельзя назвать полномасштабным применением принципов геймификации, поскольку в ней использовался только внутренний рейтинг. Но бейджи, аватары и награды уже не за горами, не так ли? На вопрос, стоит ли эффективный и успешный пример с электронной плеткой потерь, связанных с неудовлетворенностью работников, ответ может дать только сама компания. При анализе ваших геймифицированных начинаний это обязательно нужно учитывать.

Пример с компанией Disney не единственный. Исследования доказали, что использование только рейтинга на рабочих местах лишает какой-либо

[174] мотивации, особенно женщин. В некоторых сферах, например в продажах, соревнование может быть настолько распространенной практикой, что эффект от него будет менее значительным. Проблема заключается не только в самих рейтингах. Настоящая проблема в том, что всякая мотивационная техника в большей степени основывается на запугивании, а не на заинтересованности. Любой спортсмен, хоть раз испытывавший волнение перед важной игрой, знает, что она может принести как неприятные чувства, так и положительные эмоции.

С одной стороны, эти рассуждения — крупница стандартных вопросов работы с персоналом. Было проведено множество исследований по поискам лучшего способа мотивации персонала, а также существует много разных методик, которые можно применять. Однако в силу того, что геймификация — форма повышения мотивации, она рассматривает более тонкие аспекты расширения прав и заинтересованности сотрудников. Вы можете использовать геймификацию для более жесткого контроля за работниками и агрессивного управления ими, как это сделали в компании Disney. Но тем самым вы откажетесь от всех преимуществ подлинной мотивации. Очень важно запомнить, что геймификация срабатывает в долгосрочной перспективе, превращая все процессы в более интересное и менее напряженное действие.

Давайте вернемся на уровень 2, где мы объясняли, что игры в некоторой степени характеризуются

добровольностью. Если наниматель предлагает вам сыграть в настольный теннис и заявляет, что ваша заработная плата будет зависеть от счета игры, вряд ли это можно считать игрой. Да, вы станете совершать те же действия, что и ваш противник, который играет по собственному желанию, но вот ваши переживания будут сильно различаться. Если наниматель силой принуждает сотрудников участвовать в геймификации, это может разрушить все мотивационные преимущества процесса. Когда система хорошо продумана, принуждение уже ни к чему. *LiveOps*, поставщик услуг колл-центра, историю которого мы рассказывали на уровне 3, предоставил своим агентам право выбора при использовании инструментов геймификации. Воспользоваться ими решили 80% сотрудников, и из этого числа 95% остались активными пользователями.

Для внешней (направленной на потребителя) геймификации нужно учитывать, что пользователи всегда могут просто прекратить играть — над их головой не висит угроза снижения заработной платы или увольнения. Однако правильно разработанная геймифицированная система создает мощные мотивационные импульсы. Если участники чувствуют, что не могут остановиться, будет ли это примером эффективной формы принуждения? Стоит ли ее рассматривать как азартную игру или курение, то есть управляемые методы воздействия, способные вызывать зависимость? Ян Богост утверждает, что

[176] геймификацию следует называть инструментом эксплуатации, поскольку она заставляет людей делать что-либо помимо их интересов или убеждений.

Мы не будем углубляться в эту тему, но Богост высказывает обоснованное беспокойство. Мы не знаем, как геймификация станет использоваться в дальнейшем, и возможно, она будет применяться не во благо. Но в общем, мы считаем, что эти переживания надуманны. На заре современной рекламной деятельности наблюдалось огромное количество высказываний, утверждавших, что реклама, в особенности телевизионная, отнимает у людей здравый смысл и превращает их в зомби. Эта паника привела к распространенной антипатии к скрытой рекламе, которая, как предполагалось, может убедить вас неумышленно совершать какие-либо поступки (покупать сигареты, пить Coca-Cola) посредством специальных изображений и идей. Сейчас эффективность скрытой рекламы вызывает сомнения, но возмущения на ее счет можно услышать по-прежнему.

Опасения по поводу антилиберальных способностей геймификации схожи с опасениями по поводу скрытой рекламы. Да, действительно, такие игры могут оказывать воздействие. То и дело мы слышим требования ограничить время, которое дети проводят за многопользовательскими онлайн-играми. Нам также известны сомнительные истории про детей в Азии, которые так долго играли в видеоигры, что сильно ослабели и умерли от истощения. Эти истории

преувеличены, к тому же они никогда не станут проблемой для геймификации. Выяснилось, что индивидуальная игровая механика, с которой мы сталкиваемся в процессе геймификации, не вызывает такой зависимости, которая требует вмешательства извне. Проблема геймификации чаще всего заключается в том, что она недостаточно увлекательна, но вовсе не в том, что она слишком интересна. [177]

Итак, если все это не опасно, почему же люди до сих пор испытывают дискомфорт, когда узнают об игровых элементах, используемых в маркетинге, или на предприятии, или в социальной сети? Помимо всего прочего иногда наблюдается дискомфорт из-за того, что одни люди получают прибыль за счет других. Мы считаем, что каждый способен сделать самостоятельный выбор. Еще одно предположение шокирует своей новизной: мы сами не уверены, что знаем, как должны относиться к подобным вещам, потому что никогда не сталкивались с ними раньше.

Поскольку в мире геймификация становится все популярнее, мы уже видим, что мрачные кошмары можно встретить только в нашем воображении. Однако можно рассмотреть несколько ситуаций, когда должны быть приняты специальные меры. Например, возможно использование геймификации для скрывания неприемлемой деятельности, и в этом случае неминуем умышленный обман участников игры относительно ваших целей, что может вызвать серьезные проблемы, даже если они находят игру довольно

[178] интересной. В итоге правда все равно всплывет, и эффект общественного порицания будет довольно серьезным. Помимо таких особых случаев, мы полагаем, что геймификация будет рассматриваться как один из множества методов влияния на поведение людей и станет считаться объектом естественных ограничений, как это часто происходит с такого рода методами. В конце концов, люди будут оставаться самими собой. И существует довольно много способов, как вы можете на это повлиять.

Все это подводит нас к последнему предупреждению — ведь иногда пользователи ведут себя абсолютно непредсказуемо.

Нарушаем правила игры

Любая система, которая включает в себя истинную мотивацию, будет порождать чувство независимости или посредничества. Ваши игроки должны ощущать, что они контролируют игру, причем в полном смысле этого слова. Безусловно, лучший способ внушить это чувство — дать им такой контроль, однако это порождает отдельные трудности.

Гейм-дизайнер и консультант XEODesign Николь Лаззаро приводит в пример систему тарификации на мосту Bay Bridge в Сан-Франциско. Для того чтобы убедить водителей избегать движения в час пик, оплата за проезд в ночное время суток существенно снижена. Проблема в том, что такая система стимулирования

заставляет людей относиться к ней как к игре — некоторые водители подъезжают к мосту незадолго до ночного времени скидок и ждут на обочине, чтобы пересечь мост за низкую плату. Вследствие этого скапливается довольно много машин, что создает на дороге опасную ситуацию, которую совсем не учли разработчики такой динамичной платежной системы. [179]

Пользователям может быть интереснее играть по своим правилам, а не по тем, которые придумали вы. Довольно часто это принимает форму исследования. Самое популярное занятие в таких видеоиграх с «открытым миром», как Grand Theft Auto, — съехать с дороги (в буквальном смысле слова) и посмотреть, что там можно найти. Поэтому в любой геймифицированной системе вы должны быть готовы к тому, что пользователи проверят все детали в поисках чего-то нового.

Другое типичное поведение игроков заключается в обмане системы. Если цели геймифицированной системы заинтересовали игроков, некоторые из них будут искать способ пойти в обход правил. Существует множество таких способов, и необязательно в них присутствует элемент обмана. Чем больше возможностей предоставляется игрокам в геймифицированной системе, тем более вероятно, что они найдут такие выходы, о которых разработчики и не задумывались.

Lloyds TSB Bank на внутреннем рынке разработал новый способ внедрения инновационных идей — предоставил своим сотрудникам виртуальную валюту под названием beanz и просил их подписываться

[180] и оценивать идеи. Идеи с самым высоким рейтингом размещались на виртуальной фондовой бирже, где сотрудники могли «купить» или «продать» их с помощью beanz. Эти beanz можно было обменивать на реальные деньги.

Система банка Lloyds работала в точности, как было запланировано... за исключением неожиданного поведения сотрудников. Сначала виртуальная экономика пользовалась успехом до такой степени, что наблюдалась серьезная гиперинфляция, которая потребовала ограничить оборот beanz. А затем игроки осознали, что есть способ улучшить позиции на виртуальной фондовой бирже путем инсайдерских сделок. Объединяясь с разработчиками инновационных идей, они получали больше информации, чем обычные «инвесторы», и больше денег.

Джеймс Гарднер, который разработал систему для Lloyds и продолжил создавать похожие геймифицированные инновационные рынки в других организациях, заявляет, что изначально хотел запретить инсайдерские сделки, но довольно быстро осознал, что это непредвиденное поведение стало скорее достоинством, чем сбоем в системе. Основная цель процесса заключалась в том, чтобы заставить сотрудников Lloyds работать более эффективно и генерировать креативные идеи для инновационных решений. Обманывая рынок идей и сотрудничая с ведущими новаторами, работники банка нашли не только лучший способ победить в игре, но и лучший

способ реализовать главные цели проекта компании. (Если бы целью проекта был запрет инсайдерской торговли, вероятно, компания по-другому оценила бы непредусмотренное поведение.) [181]

На примере Lloyds можно увидеть, что обман системы пользователями может быть как преимуществом, так и недостатком. Гиперинфляция виртуальной валюты угрожает разрушить виртуальный рынок, но инсайдерская торговля в действительности только улучшила его. Чувство независимости, которое охватило пользователей, когда они обнаружили незапланированные способы использования геймифицированной системы, также усилило их внутреннее удовлетворение. Таким образом, нужно тщательно подходить к некоторым настройкам, особенно когда вы планируете обменивать виртуальную валюту на реальные блага, поскольку это провоцирует преступное поведение. Но с другой стороны, обмана системы можно ожидать, и ему даже можно способствовать, но его невозможно предотвратить.

Никогда не забывайте и о том, что игроки — это люди. Они не всегда будут действовать так, как вы ожидаете. Если геймификация представляет собой простой алгоритм, где вклад А производит результат Б, она вряд ли приведет к появлению интересных результатов. Причина внедрения игровых элементов в бизнес заключается в том, что развлечение обладает мощнейшей силой, которую нельзя осмыслить логически. За счет аналитики и специального

технического описания геймификация становится [182] полностью ориентированной на пользователя. Самые успешные примеры ее использования доказывают, что людям нравится сам процесс, а все их таланты и слабости остаются по ту сторону монитора.

В заключение

*Я считаю, что работа — лучшее
удовольствие в мире.*

Томас Эдисон

*Вы дошли до последнего уровня. Сейчас мы вспомним
все, что обсудили в книге, и рассмотрим будущее гей-
мификации.*

Рассмотрим опыт Школы интерактивных игр и средств Технологического института Рочестера, одного из американских лидеров в сфере гейм-дизайна. В 2011 году профессора Элизабет Лаули, Энди Фелпс и Элоиза Ойзон решили геймифицировать всю жизнь студентов. Проект под названием «Просто начните играть» был направлен на тщательное изучение процессов, с помощью которых можно мотивировать студентов на учебу в высших образовательных учреждениях. (Мы оба были в консультативном совете.)

[184] Вместо того чтобы переделать свои курсы, проектная команда непредвзято оценила то, что действительно нужно студентам и что улучшает результаты обучения, и обнаружила, что студенты добиваются лучших результатов, когда знают хотя бы одного профессора, к кому можно обратиться за помощью. Кроме того, они чувствуют себя счастливее, когда хорошо ориентируются в кампусе и в окрестностях города; они успешны, когда умеют работать в команде, и добиваются отличных показателей, когда общаются со всеми студентами в пределах университета. Большинство из этих аспектов невозможно добавить в расписание, но это можно организовать с помощью игры.

Для знакомства с профессорами команда проекта «Просто начните играть» распечатала коллекционные карточки, которые студенты лично получали от профессора, когда справлялись с заданием, которое он придумал. Один профессор, Дэвид Симкинс, спрятал свои карточки в офисе, и студентам пришлось вытягивать из него информацию, разыскивая свои призы среди его книг, при этом они незаметно для себя ближе познакомились с профессором.

Проект «Просто начните играть» также требует, чтобы студенты работали в команде, а не поодиночке, и научились сотрудничать. Многие годы преподавательский состав пытался повысить процент успеваемости на заключительных экзаменах первокурсников. Казалось, что ничего нельзя исправить. Но проект

«Просто начните играть» включил условие, по которому каждый первокурсник получит коллективную награду... только если свыше 90% его коллег сдадут экзамены. [185]

Разработчики надеялись, что это заставит студентов усерднее работать, и, возможно, несколько более талантливых первокурсников помогут в учебе менее способным друзьям. Но они не могли предположить, что студенты старших курсов придут в компьютерные классы, чтобы предложить первокурсникам помощь. Старшекурсники так поступали не ради награды — она им не полагалась. Они считали всю игру очень увлекательной и хотели в ней участвовать.

И вот успеваемость студентов на экзаменах стала как никогда высокой. Первокурсники получили свои бейджи, но реальная награда была куда больше. В действительности студенты всех курсов с таким удовольствием участвовали в этих занятиях, что попросили проводить их каждый семестр.

Проект «Просто начните играть» продемонстрировал, как можно использовать геймифицированную систему для управления поведением, что имеет важное значение, хоть часто и не учитывается. Очень сложно научить студентов последнего курса работать в команде, поэтому мы часто даже не пытаемся. Мы считаем, что ни одна группа не оценивается по тому, может ли каждый студент найти кабинет любого профессора. Но оказывается, что эти вещи — невероятно важный фактор обучения, и потому они могут быть

[186]

встроены в геймифицированную систему. Гибкость геймификации позволила профессорам Технологического института Рочестера определить, чего они хотят от своих первокурсников — определить свои бизнес-цели по методу шести D из уровня 5, даже не смотря на то что этого не было в стандартной программе. Затем они прорабатывали систему на других уровнях, которые мы обсуждали ранее, и построили геймифицированную систему вокруг этой цели.

Не все методы геймификации настолько увлекательны. Иногда разработчики стараются изо всех сил, но по какой-то причине упускают главное. Пример тому — система *Attent* от компании *Seriosity*, которая стала одной из первых продуманных попыток внедрить внутреннюю геймификацию. Система *Attent* использует разновидность виртуальной валюты под названием *serios*, для того чтобы заставить людей эффективнее использовать свою электронную почту. *Serios* применяются на подключившихся к проекту предприятиях при отправке и чтении писем, а постоянные пользователи электронной почты могут покупать и продавать *serios* как любую другую виртуальную валюту. Идея кажется довольно удачной, поскольку виртуальная валюта представляет собой увлекательный и мощный рычаг воздействия на поведение.

Seriosity — первая компания, которую курировали гениальные исследователи Стэнфорда и опытные предприниматели. И хотя они пытались геймифицировать электронную почту, но так и не привлекли

внимания пользователей. Внедрение виртуальной экономики в системе Attent было проблематичным. [187] С одной стороны, член консультативного совета Seriosity заявил, что намерен читать посторонние письма, только если serios будут сразу же прилагаться к письму. Когда большинство друзей и коллег заявили, что никогда в жизни не купят эту виртуальную валюту, просто чтобы написать ему письмо, ему пришлось взять свои слова назад.

Мы не пытаемся как-то выделить Seriosity. Даже успешные примеры геймификации иногда испытывают трудности или сворачивают не туда. Компания Seriosity опережала время и могла напасть на золотую жилу в применении игровых механизмов к системе электронной почты. В последнее время стартап-компания Baydin запустила игру «Электронная почта», которая выдает пользователям уровни и очки за скорость, с которой они обрабатывают свою почту. Она приносит хорошие результаты, но все еще не готова к повсеместному применению. Эти примеры демонстрируют, что мы пока лишь на пороге серьезного этапа геймификации. За каждым успешным примером, как, например, проект «Просто начните играть», мы видим пять или десять попыток, которые провалились или имели несущественный результат. Именно так и происходит с социальными сетями (на каждый Twitter можно встретить много Jaikus), и то же самое наблюдается в электронной торговле (в ответ на Amazon.com находится множество Webvans).

[188] В этой книге мы попытались извлечь как можно больше уроков из современного состояния геймификации для того, чтобы ваши попытки оказались в числе успешных. На этом, заключительном, этапе будет полезно вспомнить прежние уроки, которые мы уже прошли, и направить взор на то, как может выглядеть будущее геймификации.

Глядя назад

Что вы узнали?

Во-первых, хотя очки, бейджи и рейтинги могут быть важными элементами в некоторых проектах, геймификация — не только добавление этих элементов в ваш бизнес, подобно тому как карамельный сироп добавляется в пломбир. Геймификация требует тщательного продумывания общего дизайна системы, включая изучение поведения пользователей, анализ того, чего вы от них хотите, и оптимальных способов заставить их это делать, выбор лучшей технологической платформы для этого и тестирование конкретных элементов игры, которые вы собираетесь применять для достижения цели. Заметим, что это только часть важных вопросов.

За это время мы также извлекли несколько очень конкретных уроков по поводу того, как реализовать проект по геймификации. Мы прошли полезные уроки по влиянию на мотивацию и поведение людей и попытались представить направления мыслей

ваших пользователей. Мы обсудили методы взаимодействия различных игровых элементов, а также то, когда следует и не следует их использовать. И мы рассмотрели множество успешных и неудачных примеров геймификации в различных сферах, включая, надеюсь, и вашу собственную. [189]

Однако один из важнейших уроков мы так и не прошли. На наш взгляд, бизнесменам нужно многое взять из игр, но в то же время гейм-дизайнерам необходимо многое перенять от экспертов в сфере бизнеса. Юхо Амари и Вили Ледонвирта, два финских исследователя, изучили влияние популярных многопользовательских онлайн-игр с системой продажи виртуальных товаров во всем мире. Они обнаружили, что их практика отразилась на появлении таких рыночных концепций, как сегментация, индивидуализация рынка, управление жизненным циклом и использование когнитивных искажений. Что самое интересное, гейм-дизайнеры обратились к этим идеям не в результате общения с работниками неигровой индустрии — они просто переделали их в ответ на поведение своих игроков. Похожая история происходит и в мире геймификации.

Именно здесь в игру вступаете вы, наши читатели. Самые успешные попытки проведения новой геймификации будут исходить от людей, обученных в «традиционных» сферах бизнеса, благотворительности и управления, которые многое извлекли из этой книги и применяют свои знания в тех сферах, в которых

[190] они разбираются. Геймификация может стать следующей новинкой, но ее будущее будет зависеть от связи со сформировавшимися отраслями.

Глядя в будущее

А что же там, в будущем?

В некотором смысле мы можем ожидать примерно такого же, и даже большего, результата. Мы бы изумились, если бы через пару лет любой управленец мог отказаться от плана по продажам или маркетингу, который не учитывает геймификацию в той или иной форме, как мы сегодня наблюдаем картину с Интернетом и социальными сетями. Мы увидим больше инновационных примеров, таких как стартап по геймификации SCVNGR, разработанный компанией Buffalo Wild Wings во время баскетбольного турнира March Madness среди колледжей. Пользователи получали бесплатные бонусы в сети фирменных ресторанов за выполнение определенных заданий, таких как упаковка множества бургеров подряд или снимки одного фаната команды-соперника. Мы увидим соперников Foursquare и других представителей розничной торговли, которые будут предоставлять готовые решения по геймификации и доступ к огромному числу людей — пользователей социальных сетей. Такие компании, как Facebook и Zynga, станут покупать системы и источники геймификации, а затем еще теснее связывать геймификацию с платформами соцсетей.

Мы считаем, что, безусловно, увидим внутреннюю геймификацию во многих сферах бизнеса и что она [191] станет играть большую роль в решении различных ситуаций в организациях. Руководители с богатым воображением начнут встраивать ее в сферы, где мы не встречали ее ранее, и использовать для повышения эффективности большей части бизнеса. Возможно, первые такие примеры мы увидим в отделах управления персоналом и в отделах продаж, где уже сегодня мотивация работников — хорошо известный процесс, который постоянно совершенствуется. Но мы также увидим геймификацию в тех сферах, о которых раньше даже не задумывались. Как, к примеру, Росс Смит видоизменил языковую локализацию диалоговых окон в Microsoft, так и другие руководители предприятий найдут способы изменить отделы бухгалтерии, стратегического планирования, разработки продуктов и так далее.

Мы полагаем, что геймификация окажет огромное влияние на правительство и политику, а также на благотворительную и социальную сферы, которые уже давно готовы к геймификации, поскольку в такой деятельности деньги не самое главное. Они используют типичные механизмы, такие как альтруизм или чувство вины, для мотивации спонсоров. Очевидно, что удовольствие ловко впишется в эти сферы и дополнит эти мотиваторы. Мы уже обсуждали несколько примеров геймификации, направленной на изменение поведения, в сфере общественного влияния, и мы

[192] увидим множество таких примеров в будущем. Кампания по выборам президента Америки 2012 года продемонстрировала первое обширное использование геймификации в политическом процессе. И этот случай не последний.

За пределами этих базовых наблюдений очень сложно предсказать будущее геймификации. Мы убеждены, что в ближайшие годы она станет еще более массовой тенденцией. Со временем навязчивая реклама себя изживет, и ее место займет признание того, что геймификация может привести к лучшим результатам. С учетом тщательной и правильной проработки дизайна она будет работать и рассматриваться как часть современного инструмента управления.

В конечном счете геймификация делается важнейшей частью любого бизнеса, даже если затронет его только частично.

Ну или, по крайней мере, она сможет сделать бизнес веселее.

Благодарности

Эта книга не вышла бы в свет без поддержки и помощи многих людей.

Кевин хотел поблагодарить Джастина Данэма, Роз Даффи, Карла Ульриха, Этана Моллика и Адама Вербаха за их вклад в проект. И Джоанну — спасибо, что ты была рядом.

Дэн хотел поблагодарить Наоми Аллен, Стефани Чичетти, Джилл Райнс и Дженнифер Уильямс за их поддержку и обратную связь.

Мы оба выражаем искреннюю благодарность Филиппу Борегарду, Адаму Босворту, Себастьяну Детердингу, Кэрин Эффрон, Дэвиду Джонсону, Эми Джо Ким, Лиз Лоули, Грегу Ластовка, Николь Лаззаро, Томасу Малаби, Энди Фелпсу, Джей Пи Рангасвами, Джесси Рэдниссу, Россу Смиту, Курту Скваиру, Сюзан Хант Стивенс и Тони Стаблбайну за продуманные комментарии к рукописи или поучительную информацию в разговорах. Стив Кобрин и Шеннон Бернинг из компании *Wharton Digital Press* предоставили отличную редакторскую помощь и возможность протестировать инновационную форму публикации. Члены гильдии *Terror Nova World of Warcraft* показали нам, насколько интересными могут быть игры. Участники

конференции For The Win в 2011 году доказали, что
[194] даже профессионалы все еще пытаются разобраться
в этой зарождающейся сфере. А студенты нашего
первого курса по геймификации в Уортонской школе
бизнеса были лучшими из всех возможных учителей.

Словарь терминов

Foursquare — мобильное социальное приложение для смартфонов, которое позволяет пользователям обновлять их местоположение для поиска информации о данном месте, а также узнавать местонахождение других пользователей.

World of Warcraft — самая успешная массовая многопользовательская онлайн-игра, мир фэнтези с элементами ролевой игры, который был представлен компанией Activision Blizzard в 2005 году. Известна также как WoW и насчитывает 12 миллионов платных пользователей по всему миру.

Аватар — виртуальный образ пользователя в игре. Повсеместно используется в ролевых играх, где игроки должны исполнять роль магического существа или средневекового воина.

Безоговорочная победа — блистательная победа в игре, обычно требующая от пользователей играть на пределе своих способностей. Чаще всего связана с битвой с боссом или финальным сражением.

Бейдж — визуальный знак достижений. Обычно по внешнему виду напоминает аналогичные настоящие бейджи, как например бейджи бойскаутов или эмблемы Good Housekeeping Seal.

Бой с боссом — трудное сражение с противником [196] высокого уровня, которого называют боссом. Часто знаменует окончание уровня или этапа игры.

Виртуальная валюта — платежные средства в игре, позволяющие игрокам покупать виртуальные товары или другие блага.

Виртуальная экономика — функциональная рыночная система в игре, обычно включающая виртуальную валюту и виртуальные товары, которые являются предметом, по крайней мере, части экономических факторов.

Виртуальные товары — виртуальные предметы, которые имеют ценность или уникальны в своем роде в рамках игровой среды. Игроки могут покупать виртуальные товары с помощью виртуальной валюты, настоящих денег или благодаря достижениям в игре. Также называются виртуальными активами.

Виртуальный мир — постоянное интернет-сообщество, которое способствует виртуальному взаимодействию между игроками. Обычно виртуальные миры создают эффект 3D-присутствия, хотя это не обязательно. Чаще всего это онлайн-ролевые игры, но некоторые виртуальные миры, такие как Second Life, обходятся без определенных целей игры.

Внешняя мотивация — деятельность, выполняемая не ради собственного удовлетворения, а ради других благ. Это могут быть деньги, статус, власть, другие вознаграждения, которые имеют для вас значение;

приказ вашего начальника, поощрения для других близких вам людей и так далее.

[197]

Внутренняя мотивация — совершение поступка ради самого поступка. Люди мотивированы изнутри, когда они вовлечены в деятельность без надежды на внешнее вознаграждение. Согласно теории самодетерминации, такая деятельность основывается на чувстве компетентности, автономности и потребности в отношениях.

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

Ежедневные/ежемесячные активные пользователи (DAU/MAU) — количество пользователей, которые посещают ваш сайт каждый день или в течение месяца. Стандартное определение пользователей игр в социальных сетях. Соотношение этих показателей демонстрирует активность игроков; соотношение DAU/MAU, равное 50%, означает, что половина всех пользователей заходит в игру каждый день.

Игра — добровольная деятельность, которая основывается на «магическом круге», где игроки соблюдают правила игры в отличие от правил реальной жизни.

Игровая механика — процесс, способствующий игровой активности, например отзывы или ходы. Игровая механика представляет собой действия, которые внедряют игровую динамику высокого уровня и выражаются в виде игровых компонентов низшего уровня.

Игровая реклама — игры, созданные специально для продвижения определенного продукта или

[198] услуги. Часто используются для повышения активности и узнаваемости бренда на сайтах, которые посещают потребители.

Игровое мышление — процесс решения проблем гейм-дизайнером, который находит способы мотивации игроков и повышения интереса к игре. Иногда называется «представление игры», в отличие от расплывчатого термина «игровое мышление».

Игровой дизайн — общий процесс создания захватывающих игр, основанных на понимании желаний игроков, технологических возможностей и целей бизнеса. Отличается от более узкого термина «проектирование игры», который представляет собой техническое воплощение игры.

Игровой компонент — определенная структура игры, включающая ее механику и динамику. Очки и бейджи — примеры игровых компонентов.

Игровой элемент — шаблон, который может быть встроен в игру. Игровые элементы — это составные части, которые гейм-дизайнер собирает вместе для создания увлекательной игры.

Игровые динамики — принципиальные элементы, лежащие в основе любой игры, такие как описание истории и правила (ограничения), которые формируют игру. Это самые абстрактные игровые элементы. Игроки ощущают их влияние, но не полностью их соблюдают.

Игры для перемен к лучшему — серьезные игры, разработанные для получения социального эффекта,

который может включать улучшение состояния здоровья или благополучия либо образование детей [199] по вопросам политического устройства США.

Кривая интереса — отображение постепенного повышения сложности в игре, необходимое для поддержания заинтересованности игроков на всех этапах. Обычно первые уровни очень легкие и проходятся быстро, тем самым удерживая игроков, а последние — тяжелые и длительные, они подходят по сложности более опытным игрокам.

Лидерборды — рейтинговый список участников игры, в котором игроки с наибольшим счетом находятся вверху списка.

Линия прогресса — цикл продвижения по уровням или другим этапам в игре. По большому счету представляет собой более подробную версию кривой заинтересованности в игре, в которой за препятствиями часто следует отдых или восстановление сил, а кривая построена по восходящей траектории.

Магический круг — виртуальное или физическое пространство, где правила игры господствуют над правилами реальной жизни. Впервые концепция была представлена в начале XX века датским философом Йоханом Хейзинга.

Массовая многопользовательская онлайн-игра (ММОГ) — игры, такие как World of Warcraft, в которые тысячи и даже миллионы пользователей играют одновременно в одном виртуальном мире. Многие такие игры включают в себя элементы

[200] ролевых с сюжетом в стиле фэнтези или научной фантастики, иногда их называют массовой многопользовательской сетевой ролевой игрой (MMORPG).

Оперантное обучение — теория и процесс, разработанный психологом Б. Ф. Скиннером, в котором поведение изменяется в результате предоставления наград (и в некоторых случаях также как следствие наказания).

Поиск приключений — специальная миссия или препятствие для игрока в игре. Поиску приключений обычно предшествует рассказ и определение цели («собери шесть вкусных ядовитых грибов из пещеры, охраняемой старым троллем»), а также награда за выполнение миссии.

Программа лояльности — программа вознаграждения постоянных клиентов специальными бонусами в зависимости от уровня их активности. Классический пример — программы авиакомпаний для постоянных пассажиров.

Серьезные игры — игры, созданные не только с целью развлечения, обычно требуют определенных знаний или квалификации.

Случайные вознаграждения — приз или награда, выданная на непредсказуемой основе, как выигрыш на игровом автомате. Отличаются от наград спустя определенное время (гарантированная выдача призов через одинаковые промежутки времени) или постоянных наград (выдаются за выполнение определенных действий).

Сокрушительный провал (epic fail) — самая серьезная неудача в игре, например быстрая смерть в сражении или случайное падение в пропасть. [201]

Состояние победы — результат игры, который определяет «победу». Чаще всего устанавливается правилами игры и механизмами обратной связи или наградами.

Социальные игры — онлайн-игры, распространяемые посредством социальных сетей, преимущественно в Facebook, где часто огромная роль отводится социальному взаимодействию. К самым успешным разработчикам таких игр можно отнести Zynga, FarmVille, Words With Friends, Mafia Wars и Draw Something.

Социальный профиль — сеть взаимоотношений среди друзей, словно матрица связей на Facebook или в других социальных сетях.

Теория самодетерминации — психологическая теория, разработанная Эдвардом Деси и Ричардом Райаном из Рочестерского университета совместно с большим числом коллег, которая определяет и подчеркивает важность внутренней мотивации.

Тестирование игр — испытание игры на реальных игроках как часть обратной связи. Тестирование может проводиться на неоптимизированной версии игры или даже посредством использования описания игры на бумаге.

Участие в игре — преимущественно естественное ощущение произвольного удовольствия на фоне

упорядоченных и подверженных правилам систем [202] игры.

Цикл вовлечения — базовый цикл активности в игре, начиная от мотивации к действию до обратной связи, которая, в свою очередь, ведет к дальнейшим действиям.

Дополнительные источники

Если вы хотите глубже погрузиться в тему этой книги, на нашем сайте www.gamifyforthewin.com имеется дополнительная информация по геймификации и соответствующим концепциям.

Вот несколько ссылок, которые вы можете найти полезными. Эти работы не рассказывают о геймификации в целом, они освещают другие относящиеся к данной теме концепции, которые мы представили в этой книге.

Bogost, Ian. *Persuasive Games: The Expressive Power of Videogames*. Cambridge, MA: MIT Press, 2007.

Castronova, Edward. *Synthetic Worlds: The Business and Culture of Online Games*. Chicago, IL: University of Chicago Press, 2005.

Deterding, Sebastian, Dan Dixon, Rilla Khaled, and Lennart Nacke. *From Game Design Elements to Gamefulness: Defining Gamification*, Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments. City New York, NY: ACM Press, 2011.

Edery, David, and Ethan Mollick. *Changing the Game: How Video Games Are Transforming the Future of Business*. Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2009.

- Gee, James Paul. *What Video Games Have to Teach Us About Learning and Literacy*. New York, NY: Palgrave Macmillan, 2003.
- Koster, Raph. *A Theory of Fun for Game Design*. Scottsdale, AZ: Paraglyph Press, 2005.
- Lazzaro, Nicole. *Why We Play Games: Four Keys to More Emotion Without Story*. 2004. http://www.xeodesign.com/xeodesign_whyweplaygames.pdf.
- McGonigal, Jane. *Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World*. New York, NY: Penguin, 2011.
- Pink, Daniel. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York, NY: Riverhead, 2009.
- Radoff, Jon. *Game On: Energize Your Business with Social Media Games*. Indianapolis, IN: Wiley, 2011.
- Reeves, Byron, and J. Leighton Read. *Total Engagement: Using Games and Virtual Worlds to Change the Way People Work and Businesses Compete*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2009.
- Rigby, Scott, and Richard Ryan. *Glued to Games: How Video Games Draw Us In and Hold Us Spellbound*. Santa Barbara, CA: Praeger, 2011.
- Robertson, Margaret. *Can't Play, Won't Play, Hide&Seek*, <http://www.hideandseek.net/2010/10/06/cant-play-wont-play/>, October 6, 2010.
- Salen, Katie, and Eric Zimmerman. *Rules of Play: Game Design Fundamentals*. Cambridge, MA: MIT Press, 2004.
- Schell, Jesse. *The Art of Game Design: A Book of Lenses*. Burlington, MA: Morgan Kaufmann, 2008.

- Sheldon, Lee. *The Multiplayer Classroom: Designing Coursework as a Game*. Boston, MA: Cengage Learning, 2012. [205]
- Squire, Kurt. *Video Games and Learning: Teaching and Participatory Culture in the Digital Age*. New York: Teachers College Press, 2011.
- Thomas, Douglas, and John Seely Brown. *A New Culture of Learning: Cultivating the Imagination for a World of Constant Change*. CreateSpace, 2011.

Об авторах

Кевин Вербах — ведущий эксперт в аспектах законодательства, бизнеса и общественной политики портала Network Age, профессор права в Уортонской школе бизнеса Пенсильванского университета, основатель консалтинговой компании по технологиям Supernova Group. Кевин был соруководителем проектов Федеральной комиссии по связям (ФКС) для Отдела правовой реформы при администрации Обамы, а также консультантом-экспертом по различным вопросам для ФКС и Национального управления по телекоммуникациям и информации. В течение девяти лет он работал над организацией Supernova, популярной технологической конференции для руководителей. Кроме того, в прошлом занимал должность редактора издания «Выпуск 1.0: Ежемесячный отчет Эстер Дайсон», а также работал советником по политике новых технологий при ФКС в администрации Клинтона, где помогал американскому правительству разработать политику пользования Интернетом и электронной торговлей. Кевин — автор множества научных и научно-популярных статей в различных технологических сферах, он часто выступает экспертом печатных изданий, сайтов и других СМИ. Выпускник Калифорнийского университета

в Беркли и Гарвардского института юридических наук, Кевин, кроме того, член Глобального института коммуникаций, директор организации Public Knowledge, член консультативного совета Института будущего и член редакционной коллегии Wharton Digital Press, Info, I/S и Journal of Information Policy. Ведет блог на сайте <http://werblog.com>; его твиттер @kwerb. [207]

Дэн Хантер — эксперт по интернет-праву, интеллектуальной собственности и применению игр в сферах общественной политики; профессор юридических наук Юридической школы Нью-Йорка, директор школы при Институте информационного права и политики, а кроме того, адъюнкт-профессор юридических наук Уортонской школы бизнеса Пенсильванского университета. В прошлом Дэн преподавал право в университете Мельбурна, был профессором с пожизненным контрактом в Уортонской школе бизнеса Пенсильванского университета и преподавал на юридическом факультете в Кембриджском университете. Он регулярно публикует статьи, связанные со взаимодействием областей компьютерных технологий и права, в том числе с регулированием виртуальных миров и видеоигр, а также технологическими аспектами интеллектуальной собственности. Он был одним из первых специалистов по исследованию социального значения массовых многопользовательских онлайн-игр, а также одним из основателей блога Terra Nova (terranova.blogs.com). «Вовлекай и властвуй» — его четвертая книга.

**Максимально полезные
книги от издательства
«Манн, Иванов и Фербер»**

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу:
<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:
<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Научно-популярное издание

Кевин Вербах
Дэн Хантер

Вовлекай и властвуй
Игровое мышление на службе бизнеса

Главный редактор *Артём Степанов*
Ответственные редакторы *Наталья Карташова,*
Екатерина Малахова
Арт-директор *Алексей Богомолов*
Литературный редактор *Юлия Слуцкина*
Дизайн обложки *Сергей Хозин*
Иллюстратор *Максим Чацкий*
(<http://bangbangstudio.ru>)
Верстка *Эрик Брегис*
Корректоры *Наталья Витько, Екатерина Лебедева*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»
www.mann-ivanov-ferber.ru
www.facebook.com/mifbooks
www.vk.com/mifbooks