

Gry w organizacji a wpływ społeczny

Nadesłany: 24.04.13 | Zaakceptowany do druku: 10.09.13

Michał Mijał*
Waldemar Grzywacz**

Gry w organizacji mogą być rozumiane bardzo różnorodnie, w zależności od przyjętej perspektywy teoretycznej i dziedziny nauki. Także wpływ społeczny (czy też znaczeniowo węższa manipulacja) doczekał się wielu prób klasyfikacji i typologii. Artykuł porządkuje najważniejsze pojęcia z zakresu gier i wpływu społecznego w organizacjach, wskazując potencjalne zależności między tymi dwoma obszarami. Jako punkt wyjścia zostały przyjęte różne definicje bazujące zarówno na ujęciach klasycznych, jak i nowoczesnych. Następnie określone zostały ramy pojęciowe i na tej podstawie wskazano możliwe kierunki badań i praktycznego wykorzystania w działaniach doradczych w organizacji.

Słowa kluczowe: gry, wpływ społeczny, manipulacje, organizacja, interakcje, szkolenia, doradztwo.

Games in organizations and social influence

Submitted: 24.04.13 | Accepted: 10.09.13

Games in the organizations can be approached from various angles, depending on the theoretical perspective. Social influence (or manipulation in a more narrow sense) was a subject to many attempts of classification or typology as well. The article arranges the essential concepts of games and social influence in the organizations while showing potential interdependencies. As a starting point various definitions – classic and modern as well – were adopted. Next, the ramifications were named and based on that the attempt to indicate the possible research directions was undertaken. The possibilities of practical use in consulting were also pointed out.

Keywords: games, social influence, manipulation, organization, interactions, training, consulting.

JEL: M12

* **Michał Mijał** – dr, Katedra Systemów Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.

** **Waldemar Grzywacz** – dr, Katedra Systemów Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.

1. Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest określenie najważniejszych uwarunkowań gier w organizacjach i wpływu społecznego oraz ich wzajemnej interakcji. Ponieważ oba pojęcia mogą być rozumiane w różny sposób, znaczna część tekstu zostanie poświęcona uchwyceniu ich istoty i znaczenia oraz klasyfikacji lub przynajmniej typologii tych kategorii pojęciowych. W tym celu autorzy sięgną do dorobku kulturoznawstwa, psychologii, socjologii, matematyki, a także nauk o zarządzaniu i nauk politycznych. W pierwszej części omówią na podstawie przeglądu literatury rodzaje i uwarunkowania różnie rozumianych gier, następnie dokonają charakterystyki wybranych podejść do problematyki wpływu społecznego. Obie kategorie pojęciowe skonfrontują ze sobą i przeanalizują ich wzajemne zależności.

Określenie wzajemnych uwarunkowań i zależności pomiędzy grami w kontekście organizacji i zarządzania nimi a wpływem społecznym ma znaczenie dla wielu obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw. Głównie są to działania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi (rekrutacja, selekcja, adaptacja, motywacja, szkolenia, ocena i rozwój pracowników), ale także diagnoza organizacji (w tym także gier społecznych występujących pomiędzy pracownikami), marketing, rozwój produktu, podejmowanie decyzji, strategia czy zarządzanie ryzykiem (por. Fang i Marle, 2011). Wszystkie te funkcje stanowią przedmiot doradztwa organizacyjnego, jednak ze względu na dynamiczny charakter współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem oraz szybkie tempo zmian w organizacji i poza nią nie sposób jest wyczerpująco opisać wszystkie obszary, w których te interakcje występują.

2. Definicje i historia używania pojęć

Pojęcie gier jest trudne do jednoznacznego zdefiniowania. Wiąże się to z jednej strony z różnym zabarwieniem znaczeniowym tego słowa w różnych językach (por. Huizinga, 1985, s. 5), a z drugiej strony z wieloznacznością jego stosowania w języku polskim. Ta wieloznaczność wynika także ze zróżnicowanego zakresu znaczeniowego gier w poszczególnych dziedzinach nauki, a nawet w języku potocznym.

Doniesienia o stosowaniu gier w procesie edukacyjnym czy szkoleniowym sięgają XVII wieku, a od XIX wieku gry stały się standardowym narzędziem szkoleniowym w wojsku (Gredler, 2004). Późniejsza ewolucja i eksploracja tego obszaru obejmuje m.in. *action learning* Reginalda Revana, matematyczną teorię gier (Morgenstern, 2004) czy też różne praktyczne i teoretyczne działania z zakresu szkoleń, obejmujące dziś także media elektroniczne. Obecnie większość organizacji wykorzystuje (często nieświadomie) gry jako narzędzie rekrutacji (np. Assessment Center), rozwoju pracowników (np. Development Center) czy służące integracji (wszelkie tzw. szkolenia outdoorowe). Niektóre z tych zastosowań zostaną omówione w dalszej części niniejszego tekstu.

Współcześnie pojęcia *gra* i *zabawa* są często stosowane zamiennie, choć historycznie *zabawy* określały wszelkie sposoby spędzania wolnego czasu, a *gry* opisywały zajęcia podlegające pewnemu zbiorowi reguł. Znaczenia te ulegały modyfikacjom i obecnie – mimo nieco odmiennych konotacji – występują w języku potocznym jako synonimy. Trzecie pojęcie, używane czasem zamiennie – *symulacja* – określa pewien specyficzny rodzaj gry o nieco bardziej otwartej strukturze (Gredler, 2004). Symulacje różnią się od gier przede wszystkim większą złożonością (dotyczącą zarówno odzwierciedlanych procesów, jak i narzędzi im służących) oraz nieco innymi mechanizmami zmiany warunków rozgrywki i informacji zwrotnej (Gredler, 2004).

Pierwszą usystematyzowaną definicję pojęcia gry zaproponował kulturoznawca Johann Huizinga w wydanej w 1938 roku książce *Homo Ludens. Zabawa jako źródło kultury*: „Zabawa [gra] jest dobrowolną czynnością lub zajęciem, dokonywanym w pewnych ustalonych granicach czasu i przestrzeni według dobrowolnie przyjętych, lecz bezwarunkowo obowiązujących reguł, jest celem sama w sobie, towarzyszy jej zaś uczucie napięcia i radości i świadomości odmienności od zwyczajnego życia” (Huizinga, 1985, s. 48). Później tworzono wiele innych definicji (por. Caillois, 1997; Filiciak, 2006), określające gry np. jako czynności „dobrowolne, (...) wyodrębnione (zamknięte w określonych z góry granicach czasowo-przestrzennych), (...) zawierające element niepewności, (...) bezproduktywne, ujęte w normy (...) i fikcyjne (towarzyszy im specyficzne poczucie wtórnej rzeczywistości lub też całkowitego oderwania od życia powszechnego)” (Caillois, 1997).

Jednak wszystkie te próby definiowania były albo zbyt ogólne, aby można je było wykorzystać bezpośrednio do badań, albo zbyt wąskie, aby zastosować je uniwersalnie do opisu wszystkich rodzajów gier (por. Filiciak, 2006). Większość badaczy jest jednak zgodna, że aby czynność mogła zostać uznana za grę, musi mieć nieutilitarny charakter, być dobrowolna i posiadać reguły określające sposób zachowania jej uczestników (por. Filiciak, 2006).

Wśród bardziej szczegółowych ujęć warto wyróżnić podejście Wernecka (2007). Jego zdaniem gra to zespół czynności, który charakteryzuje się następującym zbiorem cech:

- posiada reguły oddzielające go od świata zewnętrznego,
- ma rozrywkowy, a nie utilitarny cel,
- ma niepowtarzalny przebieg powodu liczby sposobów działania i dostępnych interakcji,
- łączy decyzyjność i przypadek,
- jest definiowana przegraną i wygraną jako sposobem pomiaru wyniku uczestników,
- uczestnictwo jest dobrowolne,
- gracze mają równe – choć niekoniecznie identyczne – szanse na wygraną,
- występują relacje pomiędzy uczestnikami,
- odzwierciedla wycinek rzeczywistości.

Niektóre z podanych cech są poddawane dyskusji, np. to, czy obecność sukcesu jako miary wyniku jest warunkiem koniecznym (Crozier i Friedberg, 1982), ale istota tej koncepcji pozostaje aktualna. Jest też kilka aspektów słabo lub w ogóle nieopisanych w literaturze, m.in. sposób określenia końca gry. Zwykle jest to jedna z kilku możliwości (por. Kałuski, 2002):

- eliminacja gracza/graczy,
- wykonanie określonej liczby akcji/ruchów,
- osiągnięcie określonych parametrów w rozgrywce,
- decyzja uczestników,
- losowe zdarzenie podczas rozgrywki.

Szersze omówienie uwarunkowań teoretycznych związanych z istotnymi cechami gier oraz ich projektowaniem można znaleźć m.in. w klasycznej już publikacji *Rules of Play. Game Design Fundamentals* (Salen i Zimmerman, 2004). We współczesnej nauce podejście do gier i ich tworzenia jest w istotny sposób determinowane czynnikami psychologicznymi (por. np. Kirchler i Hoelzl, 2011), co jest tylko jednym z wielu powiązań pomiędzy grami a naukami społecznymi. Tak różnorodne rozumienie gier, ich ujęcie, zasady i możliwości otwierają szerokie pole dla ich wykorzystywania w różnych formach doradztwa.

Parafrazując słowa Szekspira, można stwierdzić, że zarządzanie jest grą, a zatem w różnych znaczeniach jest nią również doradztwo. Nie chodzi tu oczywiście o grę w sensie teatralnym, czyli przedstawienie, jakie musi odegrać doradca, który chce sprzedać swoje usługi klientowi. W doradztwie obowiązują reguły, czasami nieskodyfikowane, przynajmniej w części podobne do tych, które można odnaleźć w grach, a w jeszcze większym stopniu w symulacjach.

Nawiązując do zaprezentowanego powyżej podejścia Wernecka (2007), można sformułować kilka reguł:

- Rzeczywistość organizacyjna jest tak wielowymiarowa, że każde doradztwo ma niepowtarzalny przebieg.
- Służy pomocy w podejmowaniu decyzji, chociaż – podobnie jak w grach – trzeba liczyć się także z czynnikiem przypadkowości, a zadaniem doradców jest jego minimalizowanie.
- Powinno się wyznaczać miary sukcesu jako oceny wyniku procesu doradztwa.
- Korzystanie z doradztwa jest dobrowolne.
- Zasady są zwykle regulowane umową.
- Ważnym czynnikiem są relacje między uczestnikami procesu doradztwa, a więc właścicielami przedsiębiorstw, menedżerami, pracownikami i doradcami.

Wśród psychologicznych aspektów gier można wymienić:

- niepewność wyniku (np. prawdopodobieństwo osiągnięcia celu),
- często – choć nie zawsze – występująca rywalizacja (np. jako czynnik integrujący zespół, konflikty i negocjacje),

- zależność wyniku od podejmowanych decyzji (np. umiejscowienie poczucia kontroli czy wyuczona bezradność – optymizm),
- satysfakcja z wygranej (np. problem gratyfikacji, motywacji),
- sprawność w znajdowaniu rozwiązań (np. inteligencja i kreatywność),
- zaangażowanie (np. emocje i motywacja, a w tym nagradzanie w procedurze zmiennych proporcji, stosowane w grach losowych),
- planowanie i myślenie perspektywiczne (np. perspektywa czasowa, określanie priorytetów),
- przekazywanie wiadomości (np. komunikacja interpersonalna),
- wartości (np. te, którymi ludzie się kierują, czy ten aspekt, który jest związany z poczuciem własnej wartości).

3. Gry i wpływ społeczny – wybór literatury

Gry w organizacji są współcześnie rozumiane na kilka sposobów. Najprostszym sposobem podejścia do problematyki jest podział ze względu na dyscyplinę naukową. W przypadku kulturoznawstwa obowiązuje zwykle mniej lub bardziej zmodyfikowana definicja Huizingi. Podobną perspektywę przyjmują na ogół historycy, psychologowie częściej będą sięgać do koncepcji analizy transakcyjnej Erica Berne'a (1987) czy konkretnych sprawności psychologicznych, socjologowie do koncepcji Goffmana (1977), matematycy zaś grą określają – zgodnie z matematyczną teorią gier – każdą sytuację konfliktową, w której uczestnicy posiadają jakąś strategię postępowania oraz oczekują szeroko rozumianej wypłaty (Morgenstern, 2004; por. także Green, 2011).

Autorzy zdecydowali się zastosować w artykule podejście oparte na koncepcjach kulturoznawczej i psychologicznej, z uszczegółowieniem pewnych charakterystyk gier, aby móc precyzyjnie zdefiniować zależności pomiędzy grami a wpływem społecznym. Wynika to z chęci dokładnego określenia wzajemnych interakcji oraz dążenia do możliwie wąskiego i jednoznacznie zdefiniowanego zakresu przedmiotowego poszczególnych słów.

Z rozważań są ponadto wyłączone gry stosowane w organizacjach, które nie zawierają elementu bezpośredniej interakcji (np. symulacje komputerowe, gdzie uczestnicy rozwiązują pewne zadania, ale nie wchodzą ze sobą w bezpośrednie interakcje, natomiast wpływ społeczny to przede wszystkim gra wyobraźni – jednocześnie pominięte tu zostają gry on-line), ponieważ w takich przypadkach wpływ społeczny jest na tyle zredukowany (jeśli w ogóle występuje), że tworzyłoby to osobną kategorię rozważań i niezwykle trudne byłoby znalezienie punktów wspólnych.

Drugim z pojęć wymagających dokładnego określenia jest manipulacja. Gdyby odwołać się do definiowania przez analizę etymologiczną, to wyraźnie widać, że źródłem pojęcia „manipulacja” jest łacińskie *manipulus*, tłumaczone jako trzymanie kogoś w ręku. Pole znaczeniowe interesującego nas pojęcia wyznaczają synonimy, których znaczenie jest mniej lub bardziej nega-

tywne: intrygowanie, machinacje, knucie, oszukiwanie, nabieranie, chytrzenie czy gierki. Inaczej jest w przypadku wyrazów bliskoznacznych słowa „wpływ” w znaczeniu namowy: sugestia, inspiracja, indukcja, podszept, nakłanianie czy namawianie (Dąbrówka, Geller i Turczyn, 1993).

Z kolei używane w psychologii pojęcie „wpływu społecznego” jest niejednoznaczne. Niektórzy autorzy przyjmują je intuicyjnie, nie podejmując próby jego zdefiniowania (Cialdini, 2010). Inni proponują definicje uproszczone: „procesy, w których ludzie na siebie oddziałują” (Kozusznik, 2005, s. 9). Według Wojciszke (2002, s. 246) „wpływ społeczny to proces, w wyniku którego dochodzi do zmiany zachowania, opinii lub uczuć człowieka wskutek tego, co robią, myślą lub czują inni ludzie”. Jak podkreśla autor, aby zaistniał taki proces, żadna ze stron nie musi uczestniczyć w nim świadomie. Jest to najważniejsza różnica między wpływem a manipulacją.

W 1981 roku Bibb Latané (za: Grzelak i Nowak, 2000, s. 187) określił „wpływ społeczny jako jakąkolwiek zmianę wywołaną rzeczywistą bądź wyobrazoną obecnością innych ludzi”. Podobną definicję proponują Kenrick, Neuberg i Cialdini (2002, s. 285), którzy przez to pojęcie rozumieją „zmianę w zachowaniu spowodowaną prawdziwym lub wyobrazonym naciskiem ze strony innych osób”, podczas gdy perswazja różni się tym, że odnosi się do zmiany w przekonaniach i postawach. Podział ten nie jest zbyt precyzyjny, dlatego że jednym z komponentów postawy jest właśnie zachowanie. Wątpliwości może też budzić słowo „nacisk”, ponieważ zakłada zdecydowaną ingerencję, podczas gdy wpływ, np. w postaci konformizmu, może wynikać z chęci podporządkowania się innym, którzy nie wywierają żadnej presji. Warto natomiast podkreślić sformułowanie „wyobrazonym lub prawdziwym”, ponieważ zwraca ono uwagę na możliwość istnienia wpływu nawet wtedy, gdy w pobliżu nie ma nikogo.

Wojciszke (2002) – modyfikując nieznacznie – powołuje się na „mechanizmy wpływu społecznego” zaprezentowane przez Cialdiniego (2001), jednego z popularniejszych autorów w odbiorze czytelników, jednak pozostawiającego sporo do życzenia ze względu na pewne uproszczenia i niejednoznaczność podziału technik wpływu. Słowo mechanizmy zakłada działanie pewnych prawidłowości, stąd – kontynuując swój wywód – Wojciszke wskazuje na konkretne techniki manipulacji społecznych, w których można stać się zarówno sprawcą, jak i ofiarą.

Podobnie jak próby zdefiniowania pojęcia wpływu społecznego, tak samo manipulacja, techniki manipulacji czy psychomanipulacji nie są pojęciami jednoznacznymi. Dlatego na podstawie kilku definicji (por. Podgórecki, 1966; Maruszewski i Ściagała, 1999; Doliński, 2006) można wymienić warunki, które powinny być spełnione, aby można było powiedzieć, że mamy do czynienia z manipulacją: jest to świadome, a zatem celowe zachowanie manipulującego, zmierzające do uzyskania korzyści kosztem manipulowanego, który nie mając świadomości, chociaż przekonany o swojej sprawczości, podejmuje inną decyzję niż w sytuacji, gdyby nie było takiego oddziaływania.

Przy tak określonym zakresie pojęciowym można w procesie doradztwa organizacyjnego pominąć wszelkie działania nieświadome, ujawnione, a także te niewywierające możliwego do zmierzenia wpływu na innych. Wyjątkiem może tutaj być doradzanie polegające na uczeniu technik manipulacji, czyli m.in. omijania świadomości klientów i osiąganie ich kosztem zysków (np. niektóre szkolenia sprzedażowe).

4. Symulacje w organizacji

Symulacje we współczesnych organizacjach są stosowane w wielu obszarach. Od szkoleń i innych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, poprzez zarządzanie ryzykiem, zarządzanie strategiczne (klasyczne przykłady to szachy czy chińskie go), aż do marketingu i stosunkowo nowego nurtu zwanego grywalizacją (ang. *gamification*) (Tkaczyk, 2012). To ostatnie pojęcie oznacza przenoszenie pewnych elementów gier do życia rzeczywistego w celu podniesienia atrakcyjności produktów oferowanych przez firmę. Natomiast w marketingu gry wykorzystuje się m.in. do pozyskania młodych klientów, dorastających w epoce gier komputerowych. Przybierają one formę już nie tylko klasycznych ćwiczeń wymagających wiele czasu i specjalnych przygotowań, ale także – a obecnie nawet przede wszystkim – mniej lub bardziej rozbudowanych ćwiczeń z użyciem sprzętu komputerowego. Wiele ze stosowanych symulacji bazuje nie tylko na mechanizmach znanych z gier planszowych lub szkoleniowych, ale również na grach komputerowych.

Prekursorem gier komputerowych w dzisiejszym rozumieniu była zgłoszona w roku 1947 do amerykańskiego urzędu patentowego gra symulująca wystrzeliwanie pocisków i wykorzystująca wyświetlacz radarowy jako monitor. Potem pojawiły się implementacje gier klasycznych (kółko i krzyżyk), aż w 1958 roku wyprodukowano symulator gry w tenisa stołowego (Mańkowski, 2010). W organizacjach gry komputerowe znajdują zastosowanie w wielu obszarach: szkolenie pracowników (Baker, Prince, Shrestha, Oser i Salas, 1993), wizualizacja zagadnień wymagających danych przestrzennych (Stothard i Hengel, 2010), leczenie i rekonwalescencja (Jannink, van der Wilden, Navis, Visser, Gussinklo i Ijzerman 2008) czy po prostu ćwiczenie zachowań w różnych warunkach (Smith i Trenholme, 2009).

Rozwój technologii sprawił, że współcześnie gry i symulacje są dość trudne do rozgraniczenia, przede wszystkim za sprawą komputerów, które umożliwiają ukrycie złożonych mechanizmów symulacji i upodobnienie ich do gier. Ma to jednak odniesienie wyłącznie do gier wykorzystujących sprzęt elektroniczny, czyli szeroko rozumianych gier komputerowych. W stosunku do gier „analogowych”, czy też inaczej nazywanych *interakcyjnymi*, rozróżnienie to nadal ma rację bytu. Dlatego w dalszej części tekstu słowo „gry” będzie się odnosiło do gier *sensu stricto*, zaś ewentualne elementy zaczerpnięte z symulacji zostaną wspomniane *explicite*.

W kontekście gier komputerowych warto jest też wspomnieć o pewnym mechanizmie, który w przypadku gier tradycyjnych występuje niezwykle rzadko – asynchroniczności rozgrywki. Analogicznie do procesów komunikacyjnych, gdzie komunikacja może być synchroniczna (wszyscy uczestnicy biorą udział w wymianie informacji w tym samym czasie) lub asynchroniczna (gdzie proces może angażować uczestników w różnym czasie, np. korespondencja e-mailowa), także gry mogą być asynchroniczne. Są to zwykle gry czerpiące z mechanizmów strategii turowych, gdzie każdy z uczestników ma określony czas na wykonanie wszystkich akcji, a po jego upływie (lub wcześniej, po potwierdzeniu, że wykonał wszystko, co planował) następuje kolejka innego gracza. W tradycyjnych grach miało to miejsce niemal zawsze wyłącznie podczas gier negocjacyjnych (uczestnik może mieć czas na ustosunkowanie się do propozycji drugiej strony) lub korespondencyjnych (wymaga to opracowania systemu notacji decyzji i działań graczy, jak np. w szachach). Gry komputerowe pozwalają zastosować ten mechanizm w szerszym zakresie, a wirtualizacja daje dodatkowe możliwości.

Z punktu widzenia doradztwa organizacyjnego rozróżnianie na gry i symulacje jest w większości przypadków nieistotne i najczęściej może być z powodzeniem pominięte.

5. Gry a psychologia i socjologia

Przywołany już wcześniej Erving Goffman jest autorem koncepcji, w której gra jest określeniem odnoszącym się do każdej interakcji człowieka (1977). Zgodnie z tą teorią, życie człowieka składa się z opozycji fronton – kulisy, która opisuje sposób wzajemnego oddziaływania na siebie ludzi. W tym przypadku znaczenie słowa odnosi się do występu teatralnego, z którym można porównać każdą interakcję pomiędzy uczestnikami organizacji. W takim ujęciu jednocześnie można odwołać się do jednego z aspektów wpływu społecznego. Leary (2012) w swojej książce *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji* określa sposób prezentowania się wobec otoczenia jako manipulowanie własnym wizerunkiem. Tak więc, w sytuacjach społecznych wpływamy na innych, zachowujemy się jak aktorzy przyjmujący – czasem nieświadomie – maskę, grając rolę, która może przynieść korzyści. Uwzględnienie tego podejścia do pojęcia w niniejszym artykule wynika z wieloznaczności samego słowa „gra” w języku polskim. Nie jest natomiast celem autorów szczegółowe analizowanie tej perspektywy i została ona przywołana wyłącznie w celu uczynienia całej systematyki możliwie kompletną i obejmującą wszystkie aspekty znaczeniowe opisywanych zjawisk.

Jest jednak obszar na styku gier i socjologii, który obejmuje problematykę będącą przedmiotem analizy niniejszego artykułu. Chodzi o wszelkiego rodzaju gry polityczne uprawiane w organizacjach i wpływające na ich funkcjonowanie (por. np. Crozier i Friedberg, 1982).

Obszarem, który także został przez autorów świadomie pominięty w niniejszych rozważaniach, jest analiza transakcyjna Erica Berne'a (1987), w której gra rozumiana jest jako forma komunikowania. Koncepcja ta jest na tyle odległa od przedmiotu artykułu, a z problematyką łączy ją jedynie jedno ze znaczeń słowa „gra”, że uwzględnienie jej w obecnym kształcie tekstu zmniejszyłoby jego spójność i przejrzystość.

Wymienione rozumienia słowa „gra” są wieloznaczne między innymi dlatego, że język polski stosuje je do opisu tak różnych kategorii pojęciowych, jak angielskie: *game* (także niejednoznaczne), *play* i *act*. Konotacja stosowana przez autorów artykułu odnosi się wyłącznie do gier rozumianych jako pewnego rodzaju ustrukturyzowane interakcje społeczne wymagające reguł, celu itd. (por. Werneck, 2007). Nie mieści się zatem w obszarze zainteresowania zakres pojęciowy wyznaczony przez Goffmana (1977) czy Berne'a (1987).

Rodzaj gier, który można określić jako społeczne, poza wspomnianym wcześniej kontekstem teatralnym, może być wykorzystywany przez doradców w procesie diagnozowania problemów organizacji, relacji interpersonalnych, przywództwa czy nawet kultury i klimatu organizacyjnego.

6. Gry planszowe i towarzyskie

Dość obszerną kategorią mającą wpływ na gry stosowane w organizacji są wszelkiego rodzaju gry planszowe i towarzyskie. Należy tu od razu podkreślić, że w większości przypadków chodzi o tzw. nowoczesne gry planszowe¹, choć klasyczne (przykładami są warcaby i chińczyk) są również reprezentowane. Same gry planszowe nie doczekały się jednolitej definicji i najczęściej określa się je jako wszystkie gry, które wykorzystują dostarczone przez producenta/twórcę planszę, karty, żetony, kości itp. Opis ten obejmuje także gry karciane oraz w pewnym zakresie towarzyskie, które nie doczekały się jednolitej definicji, poza wspomnianą na początku artykułu (por. Huizinga, 1985).

Cechą charakterystyczną tych gier jest bezpośrednia interakcja pomiędzy jej uczestnikami. W zależności od zastosowanych mechanizmów rozgrywki – tzw. mechanik – może to być interakcja różnego rodzaju: pozytywna lub negatywna (w prostszej wersji typologii) lub podzielona na cztery grupy (Mijał, 2012):

- konfrontacja – gry o sumie zerowej, gdzie zysk jednego z graczy oznacza bezpośrednią stratę innego,
- konkurencja – gracze konkurują ze sobą o ograniczone zasoby, ale nie szkodzą sobie w bezpośredni sposób,
- komensalizm – działania jednego gracza przynoszą uboczną korzyść innemu,
- kooperacja – gracze realizują wspólny cel i wspólnie wygrywają lub przegrywają.

W większości gier współwystępują różne rodzaje interakcji i nie jest możliwe jednoznaczne przypisanie ich wyłącznie do jednej grupy. Najczęściej jedna z interakcji jest dominująca i określa charakter całej rozgrywki. Właśnie gry interakcyjne, a dokładniej mechanizmy w nich wykorzystywane stanowią jeden z najważniejszych elementów gier stosowanych w organizacjach. I na te właśnie elementy wpływu społecznego w takich grach zwraca uwagę artykuł.

Co ciekawe, wymienione rodzaje interakcji mogą w pewnych warunkach stać się strategiami w grach. W sytuacji o otwartej strukturze i dużej liczbie dostępnych opcji decyzyjnych jest możliwe, że uczestnik gry wybiera sposób, w jaki będzie wchodził w interakcje z pozostałymi graczami, przy czym wybór ten jest uzależniony od nastawienia i strategii stosowanych w życiu oraz od decyzji innych uczestników. Może to także pokazać preferowany sposób zaangażowania danej osoby w organizacji, zatem w procesie doradztwa organizacyjnego stanowi bardzo wartościowe źródło informacji diagnostycznej dotyczącej osób zaangażowanych w organizację.

7. Gry w kontekście organizacji

Przedstawianie organizacji jako pola gry jej uczestników nawiązuje z jednej strony do metafory teatralnej, znanej z socjologicznych prac Goffmana (1977), natomiast z drugiej strony podkreśla aktywność uczestnika organizacji, który nie jest zredukowany do prostych regułek, ale jako gracz może przynieść korzyści sobie i organizacji (Łucewicz, 1999). W tym ujęciu gra w organizacji (Koźmiński i Zawisłak, 1979):

- daje (jedynie) możliwość osiągnięcia celów i zaspokajania potrzeb,
- odbywa się w zmiennych warunkach, nie zawsze w pełni znanych uczestnikom,
- reguły gry są względnie stałe, chociaż w różnym stopniu opanowane przez graczy,
- wynik jest nieprzewidywalny, a jego wartość dla uczestników różna,
- ze względu na predyspozycje uczestników stopień ich zaangażowania może ulegać zmianie,
- daje możliwość tworzenia dynamicznych koalicji,
- jest zdeterminowana sposobem komunikowania ze wspólnym językiem, jednak jego znajomość może być różna dla uczestników, a znaczenie słów może być zmienne.

Jak widać, cytowani autorzy wyraźnie opowiadają się za dynamicznym charakterem gier organizacyjnych, w których zmienne może być praktycznie wszystko: podejście uczestników, ich zaangażowanie, relacje między nimi, warunki czy reguły. Można do tego dodać jeszcze problem czasu trwania gier organizacyjnych i ich liczba – może być ich wiele i trwać będą względnie krótko, a mogą też być nieliczne, ale trwające niemal tyle, ile istnieje organizacja.

Nawiązując do zaprezentowanego wcześniej podejścia Wernecka (2007) do gier, warto podjąć dyskusję nad aktualnością sformułowanych przez niego cech gier wykorzystywanych w organizacyjnych szkoleniach i procedurach pozyskiwania kandydatów. Wbrew tezom cytowanego autora w grach szkoleniowych i diagnostycznych: reguły często nawiązują do rzeczywistych sytuacji bądź ich wycinków, zwłaszcza gdy wykorzystywane są rzeczywiste przypadki z historii organizacji; cel jest zazwyczaj bardzo praktyczny; ograniczany jest wpływ przypadku, o ile nie ma on aktywizować poszukiwania niestandardowych rozwiązań; skutek – w znaczeniu przegranej lub wygranej – ma znaczenie drugorzędne, ważniejsze są wnioski z uzyskanego wyniku; dobrowolność jest ograniczona – niechęć do zaangażowania się w grę może być postrzegana negatywnie; szanse na wygraną także mniej się liczą – istotniejszy jest sposób realizowania gry niż jej wynik. Natomiast niepowtarzalność i występowanie relacji między uczestnikami są cechami pożądanymi.

Ze względu na znaczenie aktywności i zaangażowania uczestników w grę szkoleniowo-diagnostyczną do sposobu określania momentu zakończenia można dodać dynamikę wykonywania instrukcji gry. Gdy widać, że gracze wycofują się, nie podejmują interakcji, a ich pomysły wyczerpują się, sugeruje to decyzję o zakończeniu gry, chociaż – w niektórych przypadkach – taki przestój jest także ważnym zdarzeniem dla opisanego zachowań, a przetrzymanie takiego „martwego” czasu może wywołać nowe zjawiska dynamiki grupowej, czego doświadczali autorzy niniejszego tekstu. Jest to także bogate źródło wiedzy w procesie doradztwa organizacyjnego.

8. Gry w organizacji a wpływ społeczny

Na podstawie przedstawionych wyżej znaczeń pojęć wpływu i manipulacji oraz gry można zastosować rodzaj porównania. Tak jak wpływ jest rzeczywistością, która występuje w grach, to o manipulacji można mówić w kontekście gier. Tęgo typu zachowań można znaleźć wiele, a zadaniem doradcy organizacyjnego byłoby między innymi zidentyfikowanie tych gier (gier), które dla organizacji, a zatem także dla jej uczestników mogą być dysfunkcyjne.

Techniki manipulacji, które będą stanowiły rodzaj przewodnika po grach organizacyjnych i związanych z funkcjonowaniem organizacji, zostały zaczerpnięte z typologii i klasyfikacji zaproponowanej przez Witkowskiego (2000). Wśród wymienionych wcześniej publikacji, których autorzy proponują inne ujęcia, jak choćby klasyczna niemal pozycja Cialdiniego (2010, wyd. VII), polski psycholog prezentuje podejście przemyślane, szerokie i dobrze uzasadnione. Jak każda typologia w naukach społecznych, również ta nie jest podziałem doskonałym (por. skale pomiarowe w badaniach społecznych), co wynika z tego, że konkretne mechanizmy (zasady, reguły, techniki) mogą być przyporządkowane w różny sposób, z różnymi nazwami, mieszczą się w dwóch albo większej liczbie klasyfikacji, a w praktyce ich występowania

w zasadzie nie ma przypadków wykorzystywania jednego sposobu wpływania – są to najczęściej kombinacje wielu.

Pierwszą grupą technik są manipulacje skoncentrowane na samoocenie, zmierzające do podniesienia własnej atrakcyjności w oczach tych, na których opinii nam zależy. Wśród technik tej grupy wymieniany jest konformizm, który przypuszczalnie jest najbardziej oczywistą strategią, stosowaną zwłaszcza przez osoby wchodzące do organizacji. W tym przypadku motywem może być potrzeba akceptacji, a u osób będących członkami organizacji strach przed trudną emocjonalnie rolą odszczepieńca. W grach stosowanych w różnych formach diagnozy w organizacji (np. Development Center) skłonność do zachowań konformistycznych może być stosunkowo łatwo zauważona. Natomiast przez wywołanie przekonania, że większość uczestników organizacji postępuje w sposób, który kierownictwu wydaje się najwłaściwszy (co może mieć znaczenie motywacyjne), doprowadza się do wyeliminowania osób myślących kreatywnie, czego skutkiem dla organizacji bywa katastrofa. Również podnoszenie wartości pracownika przez zauważenie jego osiągnięć może być czynnikiem motywującym, jeśli natomiast podobne zachowanie skierowane byłoby do przełożonego, potraktowane zostałoby jako zwykłe „podlizywanie się”.

Ostatnią w tej grupie techniką jest manipulowanie własnym wizerunkiem, określane też jako autoprezentacja. Jest to jeden z najbardziej naturalnych i wyuczonych sposobów budowania swojej pozycji w organizacji i środowisku zawodowym. Dla menedżera decydujące może być zbudowanie swojego wizerunku jako autorytetu, osoby kompetentnej w swoim fachu. Sposobem stosowanym w niektórych organizacjach jest nadawanie pracownikom dobrze brzmiących, choć nic nie znaczących nazw stanowisk lub tytułów. Takie działanie może być odebrane przez mniej doświadczonych pracowników jako docenienie ich wysiłków i działań motywująco. Od pierwszych lat życia ludzie są uczeni tego, że jeśli podobają się innym, otrzymują nagrodę. Ten typ strategii jest też wykorzystywany w różnego rodzaju grach rywalizacyjnych, ponieważ może przyczynić się do uzyskania przewagi nad przeciwnikiem jeszcze przed rozpoczęciem rozgrywki. Najbardziej widocznym przykładem mogą być sporty walki, a bardzo widowiskowa jest haka, maoryski taniec wojenny wykonywany przez reprezentację rugby Nowej Zelandii. Deprecjonowanie innych może być formą walki o pozycję w organizacji, co jest przejawem zaburzeń relacji. Może też prowadzić do integrowania grupy, jeżeli konkurencję pokaże się jako rywala niegodnego, gorszego, działającego nieuczciwie, chociaż ten mechanizm jest często jedną z przyczyn syndromu grupowego myślenia.

Dysonans poznawczy stanowi grupę strategii wykorzystujących wnioski z badań przeprowadzonych przez Leona Festnigera w 1959 roku (Festinger, 2007). Zasadą jest tutaj potrzeba redukcji dyskomfortu wynikającego z doświadczenia różnicy dwóch elementów poznawczych, np. przekonania i wiedzy z jednej strony, a zachowań z nimi związanych z drugiej. Jeśli znana

w czasie badań Festingera behawiorystyczna teoria wzmocnień mogła wyjaśnić, dlaczego człowiek dla odpowiednio wysokiej nagrody może skłamać, to koncepcja dysonansu proponuje odpowiedź na pytanie, dlaczego te kłamstwa może uznać za prawdę (Witkowski, 2000). W kontekście biznesowym zjawisko dysonansu jest często wykorzystywane w marketingu, np. dysonans decyzyjny, polegający na dostarczaniu klientom, którzy kupili jakiś wartościowy produkt, np. samochód, argumentów mających utwierdzić ich w słuszności podjętej decyzji. Technika stopy w drzwiach polegająca na przedstawieniu bez nacisków niewiele wymagającej prośby w drugiej fazie pozwala zwiększyć szansę na spełnienie prośby znacznie większej. Ten mechanizm może być wykorzystywany jako sposób motywowania osób zaangażowanych w organizację, zwiększa też szanse sukcesu w negocjacjach, a zatem również w grach na nich opartych.

Nieco bardziej subtelną techniką jest „liczy się każdy grosz” – w korporacjach może być wykorzystywana w taki sposób, że zamiast słowa „grosz” można wstawić „minuta” lub „kwadrans” ponad nominalne godziny pracy. Sposób manipulowania ludźmi określony jako „stopa w ustach i dialog” polega na zadaniu pytania, na które odpowiedź najczęściej jest pozytywna, a następnie wyrażeniu prośby. Jej skuteczność rośnie, gdy odpowiedź na pierwsze pytanie pada publicznie, a coś takiego łatwo uzyskać w czasie porannego spotkania w pracy, przywitania, co nie tylko buduje klimat organizacji, ale może być punktem wyjścia do wykonania dalszych kroków. Eskalacja żądań, nazywana też techniką niskiej piłki, jest często stosowana w negocjacjach, a takie mają miejsce m.in. przy uzgadnianiu warunków zapisywanych w umowie o pracę. Ten sposób polega na proponowaniu warunków nietrudnych do zaakceptowania lub nawet atrakcyjnych, po czym dodaje się nowe znacznie mniej przyjazne.

Teoria Festingera może też mieć znaczenie dla budowania klimatu organizacyjnego. Ważną rolę może tutaj odegrać świadomość wpływu tego, co robimy dla innych, na to, jak ich postrzegamy. Okazuje się, że jeżeli komuś sprawimy przyjemność lub oddamy mu przysługę, będziemy uważali tę osobę za sympatyczniejszą. I odwrotnie, gdy wyrządzimy komuś krzywdę, aby zredukować dysonans pomiędzy przekonaniem, że jesteśmy ludźmi porządnymi, a zachowaniem wobec innych, wybieramy sposób łatwiejszy, polegający na deprecjonowaniu tych ludzi, czyli utwierdzaniu się w przekonaniu, iż to, co uczyniliśmy innym, było uzasadnione, należało się im, a zatem wina jest po ich stronie. Wniosek płynący z tej teorii wydaje się dosyć jednoznaczny: gry, które projektujemy dla celów szkoleniowych, powinny unikać elementów związanych z karaniem, zachowaniami nieuczciwymi czy krzywdzącymi.

Grupa technik określona jako manipulowanie emocjami należy do najbardziej skutecznych, ponieważ wykorzystuje mechanizm, który jest związany z decyzjami podejmowanymi szybko, a przez to z ograniczoną racjonalnością. Człowiek wprowadzony w stan stresu związanego z negatywnymi emocjami (np. strach) czy pozytywnymi, np. bardzo atrakcyjna osoba płci przeciwnej,

może stracić racjonalność decyzji. To sposób często wykorzystywany w negocjacjach. Huśtawka emocjonalna składa się z sekwencji, na którą składa się silny stres, a następnie ulga wynikająca ze zlikwidowania powodującego napięcia. Dalej, tak jak na huśtawce, znów silne emocje negatywne, po nich pozytywne i tak na zmianę, tyle że z rosnącą amplitudą. Taka sytuacja może się zdarzyć, gdy przekazywane są informacje i jedna z nich jest bardzo zła, a druga dobra.

Podobnie dzieje się w technice „dobry–zły facet (głina)”, znanej zapewne od wieków, a spopularyzowanej przez filmy kryminalne. Jest to działanie drastyczne, a zatem możliwe do stosowania w wyjątkowych wypadkach. W organizacjach może być formą manipulowania pracownikami, chociaż trudno znaleźć rozsądne i etyczne wyjaśnienie takiej decyzji, nawet gdy przeprowadza się *stress interview* w trakcie rekrutacji. Emocje we wszelkich grach mogą mieć dwojaki efekt. Gdy gra związana jest z koniecznością podejmowania decyzji przemyślanej, logicznej, oryginalnej, niezbędny jest spokój, „chłodna głowa”. Jeżeli jest to dyscyplina sportowa, w której decyduje siła, przeżywane emocje mogą wywołać dodatkową energię, wynikającą z działania adrenaliny uwalnianej w stresie. Ze względu na skuteczność w negocjacjach używana jest technika „drzwiami w twarz”, polegająca na przedstawieniu prośby, propozycji rażąco przekraczającej wartości, których spodziewa się druga strona. Takie zaskoczenie wraz z negocjacyjną „kotwicą” – punktem odniesienia do dalszej rozmowy oraz efektem kontrastu, gdy negocjator przedstawia prośbę, na której rzeczywiście mu zależy, może podnieść skuteczność w osiągnięciu celu o 33% (Witkowski, 2000).

Poczucie kontroli – pojęcie związane z Julianem Rotterem – jest psychologiczną koncepcją mieszczącą się wśród teorii atrybucji, odnoszących się do sposobu spostrzegania przyczyn tego, co przydarza się w życiu człowiekowi, w jaki sposób interpretuje przyczyny zachowań własnych i innych. Kontinuum, na którym można umieścić poczucie kontroli, rozciąga się między wiarą, że człowiek w pełni decyduje o swoim życiu i o tym, co mu się przydarza, a przekonaniem, że jego życie zależy od innych lub przypadku. Wymiar ten jest jednym z kluczowych i szeroko badanych, także w kontekście odporności na stres, np. Antonovsky (1995) i jego koncepcja poczucia koherencji, której elementami są poczucie zrozumiałości, zaradności i sensowności, ponieważ brak takiej kontroli sprawia, że człowiek, nie dostrzegając relacji między swoją aktywnością a jej wynikami, ma poczucie zagrożenia, bezradności wobec tego, co przynosi rzeczywistość. Sprzyja temu trening bezradności, sekwencja działań prowadząca do wytworzenia przekonania, że jednostka nie ma wpływu na to, co się z nią i wokół niej dzieje. Taka sytuacja może się wydarzyć w czasie gry, która opiera się na wyborach losowych, może więc również stanowić rodzaj sprawdzianu na podatność na ten typ treningu. Osoby, które nie ulegają, reprezentują – zdaniem Seligmmana (1993) – typ atrybucji określony jako optymistyczny, oznaczający pozytywny sposób interpretowania zarówno sukcesów, jak i porażek. W pozytywnym rozumie-

niu omawianego tutaj zjawiska gry mogą służyć do budowania wyuczonego optymizmu, czyli strategii wyjaśniania zdarzeń pozwalającej radzić sobie z porażkami, jak również sukcesami w taki sposób, aby wyciągać z nich jak najwięcej korzyści dla przyszłych działań. Zastosowanie atrybucji pozytywnej, nazywanej też optymistyczną (choć jest to raczej chwyt marketingowy), ma o wiele szerszy zasięg i pozwala dostrzec w niej techniki perswazji.

Zauważył to Seligman (1993), rozwijając wraz z Zullowem swoją koncepcję o różne formy aktywności człowieka: politykę, sport, naukę czy zdrowie. Przeprowadzone przez zespół Seligmiana badania pozwoliły prognozować wyniki wyborów prezydenckich w USA czy sukcesy sportowców. Od lat wykorzystywane są także w procedurach rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy w organizacjach, pozwalają na skuteczną diagnozę oraz szkolenie ukierunkowane na uczenie efektywnych zachowań. Wymiar wewnętrznego v. zewnętrznego umiejscowienia kontroli jest także wykorzystywany w kontekście kulturowym na poziomie kultury narodowej, rzadziej organizacyjnej. Ostatnia z technik w tej grupie – „procedura scenariusza” – wykorzystuje sformułowania zachęcające do pewnego rodzaju gry wyobraźni, tak jak w projektowaniu, sugerowaniu pewnych rozwiązań. W jednym z eksperymentów (Kenrick, Neuberg i Cialdini, 2002) poproszono uczestników o wyobrażenie sobie, że są posiadaczami zestawu do oglądania telewizji kablowej. To wystarczyło, aby zgoda na nieodpłatne wypróbowanie była o ponad 50% wyższa, a decyzja o zakupie była ponad dwukrotnie częstsza. Taka prawidłowość jest wykorzystywana w grach, zwłaszcza z elementami fabuły, w których instrukcje zawierają działające na wyobraźnię sformułowania wywołujące efekt zaangażowania. Takie rozwiązania stosowane są w szkoleniach outdoorowych, których celem jest budowanie współpracy w zespole, integrowanie członków organizacji w działaniach fabularyzowanych, angażujących emocje uczestników.

Jest to zresztą kolejny przykład wieloznaczności pojęć, ponieważ szkolenia integracyjne, chociaż zawierają w samej nazwie słowo oznaczające zdobywanie kompetencji, wykorzystują przede wszystkim zachowania ludyczne, zabawę, której istotnym elementem może być fabuła wpływająca na wyobraźnię. Egzemplifikacją może być jedno ze szkoleń przeprowadzonych dla dużej, międzynarodowej korporacji, które polegało na zainscenizowaniu porwania prezesa z ważnymi dokumentami firmowymi. Zadaniem pracowników uczestniczących w szkoleniu było przeprowadzenie akcji odnalezienia i odbicia porwanego.

Innym przykładem mogą być zabawy/walki z bronią paintballową, które są rodzajem gry zawierającej elementy walki indywidualnej, ale przede wszystkim zespołowej z wszystkimi elementami niezbędnymi do sukcesu, czyli opracowaniem strategii, podziałem ról i zadań oraz współpracą w zespole, wzmacnianą rywalizacją z przeciwnikiem, wzbudzającą silne, wspólnie przeżywane emocje. Podobnie wpływają aktywności związane ze stresem, np. przemieszczanie się z zabezpieczeniem na linii rozpiętej wysoko nad doliną,

między skałami. Co ciekawe, takie szkolenia integracyjne bywają określane przez ich uczestników jako „pranie mózgu”, czyli działanie mające charakter skrajnej, agresywnej manipulacji. To pojęcie, znane od lat 50. XX wieku i czasów wojny koreańskiej, ma obecnie szersze znaczenie niż pierwotnie i często jest nadużywane. Dla osób odpowiedzialnych za szkolenia pojawienie się takiego określenia może być wyraźnym sygnałem o atmosferze w organizacji i podejściu pracowników do tak sformułowanych planów rozwoju zawodowego.

Ciekawym i wartym rozpropagowania projektem, łączącym zabawę ze szkoleniem przynoszącym także pożytek społeczny, było organizowanie przez jedną z korporacji sekwencji działań, których wątkiem przewodnim było zarządzanie projektami na konkretnym, realnym przykładzie pomocy domu dziecka specjalnej troski. Uczestniczący w projekcie menedżerowie podjęli się znalezienia sponsorów dla placówki, zorganizowali i częściowo sami przeprowadzili remont oraz przygotowali pod kierunkiem artystów cyrkowych przedstawienie dla dzieci. W każdym z tych działań związanych z doradztwem można dopatrzeć się elementu różnorodnie rozumianej gry i wpływu społecznego.

Z zaprezentowanych technik wpływu społecznego, nazywanych przez niektórych manipulacjami, widać ich możliwości – być może jeszcze nie do końca wykorzystywane – rozwijania nowych technik szkoleniowych, ukierunkowanych na usprawnianie funkcjonowania organizacji, wzrost zaangażowania i satysfakcji pracowników, a jednocześnie wykorzystywania ich jako narzędzi diagnostycznych w procedurach pozyskiwania nowych pracowników.

9. Podsumowanie

Przytoczony w artykule materiał stanowi przegląd najważniejszych kwestii związanych z wpływem społecznym w grach w organizacji. Siłą rzeczy obszerność opisywanych zagadnień nie pozwala w sposób wyczerpujący przeanalizować wszystkich niuansów i aspektów z obu zakresów badawczych. Może jednak być wstępem do stworzenia całościowego programu badań, który obejmie różne rodzaje gier i symulacji w organizacjach, wpływu społecznego oraz ich wzajemnych interakcji i zależności. Wymagałoby to nie tylko analiz literaturowych, ale także badań częstości, sposobów i rodzajów wykorzystywanych gier oraz eksperymentów, których celem byłoby zidentyfikowanie efektywności stosowania omówionych w tekście technik. Takie zamierzenia zmuszają do dalszych uściśleń teoretycznych i projektów badawczych. Jednocześnie pozwoliłoby to podjąć eksplorację stosunkowo słabo zbadanego w literaturze obszaru, który ma istotne znaczenie dla skutecznego doradztwa organizacyjnego oraz stanowi wyraźną i obiecującą perspektywę dla wykorzystania w przyszłości. Najważniejszym argumentem są dynamicznie rozwijające się techniki informatyczne i wykształcone w świecie zaawansowanych technologii kolejne pokolenia, dla których problemu nie stanowią

nowoczesne urządzenia, lecz ich brak, a różnego rodzaju gry (nie tylko komputerowe) są częścią ich życia i sposobem myślenia o rzeczywistości.

Przypisy

- ¹ Jest to pojęcie umowne, określające gry planszowe wydane po roku 1995. Zwykle jako element charakterystyczny traktuje się względną rezygnację z elementu losowego i uzależnienie wyniku gracza głównie od jego decyzji.

Bibliografia

- Antonovsky, A. (1995). *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia, jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować*. Warszawa: Fundacja IPN.
- Baker, D., Prince, C., Shrestha, L., Oser, R. i Salas, E. (1993). Aviation Computer Games for Crew Resource Management Training. *The International Journal of Aviation Psychology*, 3 (2), s. 143–156.
- Berne, E. (1987). *W co grają ludzie?* Warszawa: PWN.
- Caillois, R. (1997). *Gry i ludzie*. Warszawa: Volumen.
- Cialdini, R. (2010). *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Crozier, M. i Friedberg, E. (1982). *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Dąbrówka, A., Geller, E. i Turczyn, R. (1993). *Słownik synonimów*. Warszawa: MCR.
- Doliński, D. (2000). *Techniki wpływu społecznego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Fang, Ch. i Marle, F. (2011). A simulation-based risk network model for decision support in project risk management. *Decision Support Systems*, 52 (3), 635–644, <http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2011.10.021>.
- Festinger, L. (2007). *Teoria dysonansu poznawczego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Filiciak, M. (2006). *Wirtualny plac zabaw. Gry sieciowe i przemiany kultury współczesnej*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Goffman, E. (1977). *Człowiek w teatrze życia codziennego*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Gredler, M. (2004). *Games and Simulations and Their Relationships to Learning*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Green, D.R. (2011). 'Tit-for-tat' in cell biology. *Nature Reviews. Molecular Cell Biology*, 12 (2), <http://dx.doi.org/10.1038/nrm3054>.
- Grzelak, J.Ł. i Nowak, A. (2000). Wpływ społeczny. W: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. T. 3, Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Huizinga, J. (1985). *Homo Ludens. Zabawa jako źródło kultury*. Warszawa: Czytelnik.
- Jannink, M.J.A., Wildenm van der G.J., Navis, D.W., Visser G., Gussinklo, J. i Ijzerman, M.A. (2008). Low-Cost Video Game Applied for Training of Upper Extremity Function in Children with Cerebral Palsy: A Pilot Study. *Cyberpsychology & Behavior*, 11 (1).
- Kaluski, J. (2002). *Teoria gier*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Kenrick, D.T., Neuberg, S.L. i Cialdini, R.B. (2002). *Psychologia społeczna*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Kirchler, E. i Hoelzl, E. (2011). Economic and Psychological Determinants of Consumer Behaviour. *Journal of Psychology*, 219 (4), 195–197.
- Koźmiński, A.K. i Zawiaślak, A.M. (1979). *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Leary, M. (2012). *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Łucewicz, J. (1999). *Organizacyjne zachowania człowieka*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Maruszewski, T. i Ścigała, E. (1999). Nasze wyprane mózgi łowców. *Charaktery*, (7), 12–18.
- Mijał, M. (2012). Gry we współczesnej organizacji. W: K. Klincewicz i W. Grzywacz (red.), *Rozwój potencjału społecznego organizacji – wyzwania XXI wieku*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.
- Neumann, von J. i Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Nowy Jork: Princeton University Press.
- Podgórecki, A. (1966). *Zasady socjotechniki*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Salen, K. i Zimmerman, E. (2004). *Rules of Play. Game Design Fundamentals*. Massachusetts: Institute of Technology Press.
- Seligman, M.E.P. (1993). *Optymizmu można się nauczyć. Jak zmienić swoje myślenie i swoje życie*. Poznań: Media Rodzina.
- Smith, S.P. i Trenholme, D. (2009). Rapid prototyping a virtual fire drill environment using computer game technology. *Fire Safety Journal*, 44, 559–569.
- Stothard, P. i Hengel, van den A. (2010). Development of serious computer game based training module and its integration into working at heights mine site induction. *Mining Technology*, 119 (2).
- Tkaczyk, P. (2012). *Grywalizacja. Jak zastosować mechanizmy gier w działaniach marketingowych*. Warszawa: Helion.
- Witkowski, T. (2000). *Psychomanipulacje. Jak je rozpoznawać I jak sobie z nimi radzić*. Wałbrzych: Oficyna Wydawnicza UNUS Olga Tokarczuk.
- Werneck, T. (2008). Leitfaden für Spieleerfinder und solche die es werden wollen. Ravensburger Spielverlag.
- Wojciszke, B. (2002). *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.