

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Gorazd Ledinek

# E-igre za učenje vodenja

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Gorazd Ledinek

Mentor: doc. dr. Jaroslav Berce

# E-igre za učenje vodenja

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

## **E-igre za učenje vodenja**

Učni potencial računalniških iger je bil zaradi stigme, da so igre »Igra« in torej nasprotje »dela«, s strani akademikov, učenjakov in raziskovalcev, dolgo časa povsem zanemarjen. Vendar je razvoj sodobnih interaktivnih igralniških vsebin, še bolj pa vsebin, ki zahtevajo sodelovanje manjših ali večjih skupin ljudi, prinesel odlične priložnosti za uporabo iger v izobraževalne namene, ki jih ni mogoče več spregledati ali zanemariti. Še posebej so pozornost akademske skupnosti pritegnile množično igralniške spletne igre (»Massive Multiplayer Online Game« ali MMOG), ki so s svojo dostopnostjo in množično uporabo (merjeno v milijonih uporabnikov ene same aplikacije) pokazale potencialno učno vrednost na področjih, ki jih do sedaj ni omogočala še nobena tehnologija. Takšno specifično področje je razvijanje in utrjevanje vodstvenih sposobnosti. Diplomsko delo se ukvarja z dokazovanjem, da množično igralniške spletne igre, v katerih igralci igrajo namišljene vloge (*ang. Massive Multiplayer Online Role Playing Game* ali na kratko MMORPG-ji), predstavljajo simulacijsko okolje v katerem je moč pridobiti znanja in veščine potrebne za vodenje manjših ali večjih skupin ljudi in da imajo ta znanja in veščine uporabno vrednost v vsakdanjem življenju.

Ključne besede: e-igre, vodenje, učenje, veščine, MMORPG.

## **E-games for learning leadership**

Due to general thinking among educators, that video games are only a leisure activity and thus not a part of work, the educational potential of video games was neglected to a large extent. But game development in recent years, that introduced interactive game content, possibility for cooperation of massive number of people and worldwide accessibility, have shown great new learning potential of games. But one recently emerged genre of games, have attracted special attention of scientist and researchers. Genre of massive multiplayer online role-playing games (known as MMORPG's), have brought technological and cultural phenomenon measured in millions of interactive players worldwide. With its accessibility and broad use, the MMORPG's have shown educational potential in areas, no other technology did ever before. One of such area is education in human leadership. The aim of this paper is to study how leadership experience in MMORPG's is relevant to leadership experience in real corporate world. This paper strives to present the hypothesis, that in fact MMORPG's can be used as virtual simulations, for obtaining leadership skills that have value in real life and real situations.

Keywords: e-games, leadership, learning, skills, MMORPG.

## Kazalo

1	Uvod.....	6
2	Cilj, potek in metode dela .....	8
2.1	Cilj in predmet analize.....	8
2.2	Raziskovalno vprašanje in hipoteze .....	9
2.3	Raziskovalne metode, tehnike in omejitve .....	10
2.3.1	Merski instrument .....	10
2.3.2	Opredelitev metode .....	11
2.3.3	Zanesljivost in veljavnost metode .....	13
3	Definicija pojmov.....	13
3.1	E-igre in učenje:.....	13
3.2	Množično igralniške spletne igre v katerih igralci igrajo domišljjske vloge: MMORPG .....	15
3.2.1	Igre z več igralci: »MG« .....	15
3.2.2	Masovno igralniške spletne igre: »MMOG«.....	15
3.2.3	Igre za igranje namišljenih vlog: »RPG« .....	15
3.2.4	MMORPG .....	16
3.2.5	Učenje vodenja v MMORPG: .....	17
3.3	Opredelitev vodenja.....	19
3.3.1	Vodstvene veščine .....	20
3.3.2	Timsko delo .....	21
3.4	World Of Warcraft ali »WOW« .....	22
3.4.1	Svet Warcrafta.....	23
3.4.2	Bratovščine.....	24
3.4.3	Vodenje v WoW-u .....	27
4	Empirična analiza .....	29
4.1	Analiza raziskav .....	29
4.1.1	»The Deadlaus project«.....	30
4.1.2	»Leadership behind the Screen: New Theory about Leadership in Online Role- Playing Games«.....	34
4.1.3	IBM: »Leadership in a distributed world« .....	37
4.2	Analiza intervjujev .....	40
4.2.1	Intervju z vodjo bratovščine MoX: Skylaer. ....	40
4.2.2	Intervju s prvim generalom Cyndane .....	41
4.2.3	Intervju z vodjem pohodov Jazzara.....	42
4.2.4	Intervju z organizatorjem družabnih dogodkov Armony.....	44

4.3	Ugotovitve .....	45
4.3.1	Primerjava vlog .....	46
4.3.2	Primerjava rezultatov .....	47
5	Sklep.....	49
6	Literatura .....	51
	Priloga A: Vzorec pomožnega vprašalnika za intervjuje .....	54

## **Kazalo tabel in grafov**

Graf 6.1:	Delovni status udeležencev.....	31
Graf 6.2:	Število igranih ur glede na odstotek udeležencev.....	32
Tabela 6.1:	regresijski koeficienti pojasnjevalnih faktorjev .....	33
Tabela 6.2:	Prenos znanja vodstvenih veščin.....	34

# 1 Uvod

Ko začnemo govoriti o raziskovanju iger z zornega kota kateregakoli znanstvenega področja ali discipline (pa naj bo to s sociološkega, psihološkega, ekonomskega ipd.), se kar hitro srečamo s problemom enotnosti definicije samega pojma »igre«. Definicija pojma »igre« je tako v znanstveni literaturi predmet najrazličnejših teoretičnih, vsebinskih in praktičnih argumentacij (Sandford in Williamson 2005, 1). Tako je definicijo iger, kot za raziskavo uporabnega teoretskega pojma, smiselno iskati v kontekstu specifičnega raziskovalnega problema s katerim se ukvarjamo.

Michael in Chen (2006, 5) v svojem delu o t.i. resnih igrah kot izobraževalnih pripomočkah, igre definirata kot prostovoljne dejavnosti nedvoumno ločene od vsakdanjega življenja, ki uporabniku (igralcu) poustvarijo namišljen, domišljijiski svet. Ta domišljijiski svet, ki se lahko ali pa ne navezuje na igralčevo vsakdanje življenje, popolnoma prevzame igralčevo pozornost.

Kot implicira že sam naslov, se ta diplomska naloga ukvarja s preučevanjem t.i. E-iger ali elektronskih iger. E-igre kot termin zajemajo vse zabavne in rekreacijske aktivnosti, ki se izvršujejo na samo zadostnih video napravah, osebnih računalnikih ali na internetu in so namenjene uporabi enega ali več igralcev (Yourdictionary).

Še ožje se delo osredotoča na poseben tip e-iger na t.i. množično igralniške spletne igre v katerih igralci igrajo namišljene vloge (»Massive Multiplayer Online Role Playing Game« ali na kratko MMORPG-ji). MMORPG-ji so spletna virtualna okolja »kjer uporabniki velike geografsko in demografsko raznoliko porazdeljene mase, vstopajo v interakcije eden z drugim v realnem času« (Hussain in drugi v Adams 2010, 10) in v katerih je ljudem omogočeno, da igrajo namišljene vloge (*ang. role playing*), se socializirajo, komunicirajo, delijo izkušnje in se povezujejo v najrazličnejše virtualne skupnosti (Ang in drugi v Adams 2010, 11).

Število članov virtualnih skupnosti nastalih v omenjenih spletnih igrah, se meri v milijonih. Na primer: skupnost najbolj popularne tovrstne igre z imenom World of Warcraft, je v lanskem letu preseгла 12 milijonov prijavljenih uporabnikov (Blizzard Entertainment, 2010).

Množična uporaba in raznoliki načini družbenega udejstvovanja igralcev, ki so ga MMORPG-ji prinesli v svet E-iger, poraja nova raziskovalna vprašanja in področja zanimiva za družboslovno raziskovanje.

Takšno področje predstavlja tudi uporaba iger v izobraževalne namene. Stroka poudarja, da je igra del primarne socializacije, skupna vsem ljudem, kulturam in mnogim živalskim vrstam ter predstavlja najpomembnejši mehanizem za učenje (Van Eck 2006, 4). Učenje je aktivnost, ki povzroča spremembe v znanju in nadaljnji dejavnosti (Jarvis v Illeris 2009, 25).

Tudi na področju uporabe e-iger kot učnih pripomočkov, so se s prihodom MMORPG-jev odprle možnosti učenja določenih tematik, ki jih t.i. klasične e-igre niso ponujale. Tako je ustroj MMORPG-jev, ki od igralcev za uspešno igranje zahteva, da se združujejo v skupine in skupaj opravljajo zahtevne naloge, izpostavil pomen vodenja kot umetnosti motiviranja skupine ljudi, da bodo vsi stremeli in delovali simultano za dosego nekega skupnega cilja (Ward 2011).

Omenjena zahteva po vodenju, ki tako posameznike spodbuja v prevzemanje vodstvenih vlog in preizkušanje vodstvenih veščin, kaže na potrebo po natančni raziskavi omenjenih vodstvenih vlog in oceni vrednosti, ki jo imajo tako pridobljene vodstvene veščine v realnem svetu.

## 2 Cilj, potek in metode dela

Ustroj spletnega okolja in skupnosti v MMORPG-jih omogoča izkustvo vodilne vloge tudi tistim skupinam ljudi, ki jim je zaradi družbene strukture v realnem svetu to onemogočeno (npr. najstniki) (Henderson in Colby 2008, 2).

Vodenje se tako vrši v skupinah, ki jih poznamo pod imeni: klani, korporacije ali najpogosteje bratovščine (*ang. guilds*) (Levine 2008, 1). Velike bratovščine ustvarjene s podobnim namenom imajo v večini primerov zelo podobno interno hierarhično strukturo (Williams 2006, 15), ki zelo spominja na strukture različnih organizacij v realnem svetu (Williams 2006, 4).

Prav tako kot v velikih organizacijah v realnem svetu, se vodstvene naloge in moči tudi v bratovščinah delijo glede na obliko hierarhične strukture (Williams 2006, 26-28). Zaradi opravljanja različnih nalog, ki so specifične za hierarhični položaj, lahko predvidevamo, da se vodstvene izkušnje na posameznih pozicijah med sabo bolj ali manj razlikujejo. Z njimi pa se tako posledično lahko razlikuje tudi kvaliteta znanja, pridobljena v obliki vodstvenih veščin.

V diplomskem delu se tako osredotočam na odkrivanje izobraževalne vrednosti MMORPG-jev, v smislu pridobivanja neformalnega znanja in veščin potrebnih za vodenje manjših ali večjih skupin ljudi. Hkrati pa poskušam odkriti domnevne razlike v kvaliteti vodstvene izkušnje, ki jih kot posledico prinaša notranja ureditev virtualnih družbenih struktur.

### 2.1 Cilj in predmet analize

V diplomskem delu se ukvarjam s podrobnejšo analizo posamezne vodstvene pozicije znotraj bratovščin najpopularnejšega MMORPG-ja z imenom »World of Warcraft« (»WoW«). Raziskave se lotim tako, da preverjam morebitne razlike in poskušam ovrednotiti vodstveno izkušnjo, ki jo ponuja vsaka zase.

V analizo sem zaradi časovnih in logističnih omejitev zajel le eno bratovščino. Vendar pa sem le to izbral na podlagi dobrega teoretičnega premisleka.



Analizirana bratovščina tako v vseh svojih lastnostih kar najbolje predstavlja enega najpogostejših tipov bratovščin v WoW-u. To so bratovščine, namenjene za pohode nad najtežje pošasti, v skupinah s 25 člani.

Znanje o domnevnih razlikah v kvaliteti vodstvene izkušnje nam namreč lahko pomaga odkriti in razjasniti tehnike uporabe MMORPG-jev v praktičnem institucionalnem izobraževanju.

## 2.2 Raziskovalno vprašanje in hipoteze

V raziskavi tako preverjam:

- Ali so v aktivnostih posameznika na določeni hierarhični poziciji v bratovščini, koncepti vodenja kot ga poznamo v realnem korporativnem svetu, sploh prisotni.
- Ali imajo vodstvene veščine potrebne za vodenje virtualnih skupnosti uporabno realno vrednost.
- Ali med posameznimi hierarhičnimi pozicijami obstajajo razlike, v smislu kvalitete vodstvene izkušnje in njene uporabnosti v realnem svetu.
- Kakšne so domnevne razlike.

Moje hipoteze se tako glasijo:

*H1,0: V dejavnostih, ki jih določajo hierarhične pozicije znotraj bratovščin Wow-a, ni moč zaslediti konceptov vodenja ter uporabe za vodenje potrebnih veščin z uporabno vrednostjo v realnem življenju.*

*H1,1: V dejavnostih, ki jih določajo hierarhične pozicije znotraj bratovščin Wow-a, so prisotni koncepti vodenja ter uporaba za vodenje potrebnih veščin z uporabno vrednostjo v realnem življenju.*

*H2,0: Med različnimi hierarhičnimi pozicijami znotraj bratovščin ni razlik.*

*H2,1: Kvaliteta vodstvene izkušnje posameznikov na različnih hierarhičnih pozicijah se razlikuje.*

## **2.3 Raziskovalne metode, tehnike in omejitve**

Odkrivanja uporabne vrednosti vodstvenih izkušenj v MMORPG-jih ter vrednosti tako pridobljenih vodstvenih veščin, se v diplomskem delu najprej lotim s pregledom strokovne literature, nato pa še z analizo že opravljenih empiričnih raziskav.

Za odkrivanje razlik v kvaliteti vodstvenih izkušenj posamezni hierarhičnih pozicij v bratovščinah, pa sem opravil tudi lastno raziskavo.

Raziskavo sem izvedel z uporabo kognitivnega intervjuja. Intervjuje sem izvedel z uporabo glasovnega komunikacijskega kanala imenovanega Ventrilo. Intervjuval sem vse člane na vodilnih položajih ene najstarejših in najbolj aktivnih bratovščin (na evropskem igralnem strežniku »Ragnaros«), ki nosi ime »MoX«. Intervjuje sem izvajal med 25.8 in 10.9.2011.

### **2.3.1 Merski instrument**

Vsebinsko sem vodstveno izkušnjo udeleženih preverjal po že dobro ustaljenem modelu vodstvenih vidikov, ki je bil v različicah uporabljen v vseh raziskavah, ki jih analiziram v empiričnem delu.

Uporabil sem torej štiri nivojski model vodenja, ki zajema naslednje vidike vodenja:

- Ustvarjanje vizije – določitev namena organizacije in njenih ciljev v prihodnosti.
- Ocenjevanje – zbiranje informacij, na podlagi katerih se nato določajo strateška tveganja za organizacijo.
- Sodelovanje – upravljanje z medosebnimi povezavami in odnosi, za premagovanje organizacijskih ovir in uspešno izvrševanje ključnih aktivnosti.
- Izvrševanje – sposobnost izvabiti kar se da največ iz podrejenih in doseči želene rezultate (DeMarco in drugi 2007, 4).

Zaradi odličnega raziskovalnega dela avtorja ene od analiziranih raziskav Patrick Praxa, ki je z večstopenjsko kvalitativno analizo ustvaril zelo dober merski instrument, sem za merjenje vidikov v modelu med intervjuji uporabil kar iste indikatorje, ki se nahajajo pod prilogo čisto na koncu tega diplomskega dela (Prax 2009, 51).

Vsem udeležencem sem zagotovil anonimnost osebnih podatkov, za kar so v nadaljnji analizi uporabljena imena njihovih avatarjev in ne njihova osebna imena.

Intervjuval sem 4 voditelje bratovščine MoX. Analiza tako vsebuje intervju s samo vodjo bratovščine Skylaer, s prvim generalom Cyndane, z vodjo pohodov Jazzaro in organizatorjem družabnih dogodkov Armony.

## **2.3.2 Opredelitev metode**

### ***2.3.2.1 Standardni kognitivni intervju***

Kognitivni intervju se je kot kvalitativna metoda razvil v osemdesetih letih, teoretski temelj pa mu predstavljata kognitivna psihologija in anketna metodologija. Bolj kot procesu anketiranja (čeprav se uporablja tudi v te namene), je metoda kognitivnega intervjuja namenjena zlasti preverjanju kakovosti same vsebine vprašalnika, predvsem preko središča njenega opazovanja – kognitivnih procesov, ki se sprožajo pri posameznikih ob odgovarjanju na vprašanja. Pri kognitivnem intervjuju sta praviloma udeleženi le dve osebi – anketar in izbrani udeleženec, poteka pa običajno v laboratoriju ali privatnem prostoru (Willis 1999, 1).

Gre za izrazito kvalitativno metodo, ki se izvršuje na osebah, ki so po demografskih ali kakšnih drugih značilnostih čim bolj različne in/ali pomembne za naše anketiranje. Če je metoda pravilno uporabljena in izvedena, nam povrne veliko povratnih informacij. Po Snjikersu (2003, 85) pa lahko nastane problem v primeru prevelike količine nerelevantnih podatkov. Prav tako trdi, da metoda zahteva relativno veliko časa, priprav in virov.

V grobem bi lahko kognitivne intervjuje razdelili na dve glavni podkategoriji – tehniko sočasnega glasnega razmišljanja (udeleženec na glas razmišlja medtem ko odgovarja na

vprašanja iz vprašalnika) in tehnike (dodatnih) vnaprej pripravljenih standardiziranih ali improviziranih podvprašanj oz. t.i. »vrtanja« (s strani anketarja). Med slednje spadajo:

- tehnika definicij (anketiranec pove svojo definicijo oz. razlago ključne besede v vprašanju),
- razvrščanje zaupanja (anketiranci povedo koliko verjamejo, da so odgovori, ki so jih podali, resnični),
- tehnika parafraziranja (anketiranec preoblikuje vprašanje s svojimi besedami)
- in pojasnilna vprašanja (Hlebec 2001, 51).

Treba je opozoriti, da med podkategorijama ni vedno jasne meje, zato ju je bolje razumeti kot skrajnosti na dimenzijah in ne kot strogo ločeni binarni opoziciji (Snjikers 2002 in Willis 1999). Tudi pri sočasnem glasnem razmišljanju namreč lahko pomagamo udeležencem z dodatnimi nevtralnimi podvprašanji (Snjikers 2002, 82).

Povezano s to delitvijo lahko ločimo metodo kognitivnega intervjuja podobno še na en način: sočasno glasno in retrospektivno razmišljanje. V prvem primeru anketiranec na glas razmišlja oz. odgovarja na dodatna podvprašanja po vsakem posameznem anketnem vprašanju posebej, v drugem primeru pa šele na koncu anketiranja. Najbolj »sočasna« tehnika je že omenjeno sočasno glasno razmišljanje, zraven pa se uvršča tudi večina drugih tehnik. Kljub temu, da dodatna vprašanja in pojasnjevanja zmotijo »tok« vprašalnika, so v večini primerov sočasne tehnike boljše izbira od retrospektivnih, saj omogočajo bolj pristne in podrobne reakcije anketirancev, ki bodo do konca vprašalnika morda že pozabili zakaj točno so na posamezna vprašanja odgovorili tako kot so (Snjikers 2002 in Willis 1999). Vendar Willis (1999, 7) omeni, da je retrospektivni način bolj uporaben v primerih, ko se morajo subjekti oceniti sami.

Tehnika (bolj ali manj nemotenega) glasnega razmišljanja je v primerjavi z retrospektivnimi tehnikami (s podvprašanji) manj podvržena nevarnosti vpliva anketarja na udeležence in tudi zahteva manjšo strokovno pripravljenost anketarjev. S svojim odprtim formatom pušča udeležencem več svobode pri odgovarjanju in lahko ponudi analitikom informacije, ki jih niso pričakovali. Po drugi strani pa so retrospektivne tehnike bolj standardizirane, manj časovno zamudne in imajo v osnovi podobno strukturo kot standardni vprašalniki; vse to seveda pomeni manjše breme tako za udeležence kot analitike (Willis 1999, 4). Snjikers (2003, 83) poroča, da imajo predvsem manj izobraženi težave z navajanjem na tehniko sočasnega glasnega razmišljanja.

### **2.3.3 Zanesljivost in veljavnost metode**

Ker je v mojem interesu, da so rezultati raziskave dobri, moram na vsaki stopnji raziskovanja k problemu pristopiti kritično in preveriti kvaliteto dejavnosti na tisti stopnji. Tako moram za kvaliteten merski instrument, zagotoviti njegovo zanesljivosti in veljavnosti.

Zanesljivost merskega instrumenta pomeni, da bomo z merjenjem v enakih oz. zelo podobnih okoliščinah, z uporabo istega merskega instrumenta, dobili zelo podobne, če ne enake rezultate (Hlebec 2001, 63).

Zanesljivost je potreben, a ne zadosten pogoj veljavnosti merskega instrumenta (Hlebec 2001, 63). Veljavnost tako nadalje zahteva, da merski instrument res meri želeni koncept. Poznavanje procesa merjenja in napak, ki se v tem procesu lahko pojavijo, so osnova za ocenjevanje kakovosti merjenja (Ferligoj in drugi v Hlebec 2001, 64).

## **3 Definicija pojmov**

### **3.1 E-igre in učenje:**

E-igre so zbudile zanimanje znanstvene skupnosti že v zgodnjih 80. letih prejšnjega stoletja, ko so igre: »Pac-man«, »Pokemon« in »The Mario Brothers«, prerasle v pravi kulturni fenomen. Vendar pa se je zanimanje za njihov izobraževalni potencial pokazal šele v zgodnjih 90. letih prejšnjega stoletja (Squire 2003, 3).

Kot že vemo, so igre (tudi E-igre) aktivnost, ki v mejah nekega relevantnega konteksta prevzamejo igralca in absorbirajo njegovo polno pozornost (Michael 2006, 14). Učenje znotraj nekega relevantnega konteksta je tako bolj učinkovito, kot tisto izven njega. Kar se jasno nakazuje v primeru formalnega učenja v šolah, nasproti neformalnemu oz. praktičnemu učenju (Van Eck 2006, 4). Tako pridobljeno znanje ni le v neposredni povezavi z okoljem, v katerem se učimo, temveč se hkrati tudi nemudoma uporabi in utrjuje v danem kontekstu.

Opisan pojav v teoriji poznamo kot »Situating cognition« ali »Relevantno spoznanje«. Teorija »Relevantnega spoznanja« pravi, da je učenje povezano z t.i. naravno aktivnostjo, kontekstom in kulturo v kateri se vrši (Brown v Tam 2000, 55). Zato je učenje skozi neko »nenaravno« ali bolje rečeno irelevantno aktivnost močno oteženo. Kot primer Richard Van Eck (2006, 3) v svojem delu navaja učenje tujega jezika, ki je dokazano lažje preko komunikacije z nativnimi govorniki, v naravnem okolju, kot pa učenje jezika iz knjige.

Druga pomembna teorija, ki je ne smemo spregledati, je delo švicarskega psihologa Jeana Piageta z naslovom: »Teorija razvoja spoznanja« (*ang. Cognitive Development Theory*).

V tem delu Piaget razvije osrednji pojem kognitivnega neravnovesja (Cognitive disquilibrium), kot stanja, v katerem se znajdemo, ko absorbirana informacija v shemi ne ustreza oz. ne odseva v okolju, v katerem smo jo pridobili. Kognitivno ravnovesje nato, po Piagetovih besedah, postane vodilna motivacijska sila, da preko procesov asimilacije ali/in akomodacije ponotranjimo shemo, iz katere smo prejeli informacijo (Piaget 2007, 1). Z asimilacijo nato postavimo informacijo v že obstoječo mentalno shemo, ali bolje rečeno kontekst, ki ga že poznamo (Bärbel in Piaget 1956, 150). Z akomodacijo pa spremenimo shemo, oz. osvežimo znan kontekst, tako da ustreza novi informaciji (Piaget 1954, 219).

Richard Van Eck (2006, 4-5) nam procesa asimilacije in akomodacije slikovito prikaže s primerom moškega, ki poskuša prižgati avtomobil. Ko poskus po več ponovitvah ne uspe, moški identificira problem kot prazen akumulator. Informacijo, da se avto ne prižge, je torej asimiliriral v mentalno shemo oz. kontekst praznega akumulatorja. Če se po zamenjavi akumulatorja avto še vedno ne prižge, moški s procesom akomodacije spremeni svojo mentalno shemo tako, da istega problema v prihodnosti ne bo identificiral le s praznim akumulatorjem, ampak bo pomislil tudi na druge dejavnike, kot je npr. pregorela napeljava ali celo mogoče prazen tank z gorivom.

Igre s svojim ustrojem posebej omenjena procesa spoznavnega neravnovesja in nato iskanja rešitve. Njihova uspešnost posredovanja tega procesa pa je v veliki meri odvisna od tega, kako težak izziv predstavljajo igralcu (Van Eck 2006, 5). Tako preveč enostavno, kot tudi pretežko rešljivi problemi v igrah, niso izziv in kar hitro izničijo vrednost spoznavnega neravnovesja kot procesa, ki pripelje do novega znanja.

Igre tako lahko blestijo kot izobraževalni pripomočki le, če jim uspe ustvariti ponavljajoči se cikel spoznavnega neravnovesja, razrešenega s procesom akomodacije ter hkrati omogočajo igralcu, da je pri reševanju zadane naloge uspešen (Van Eck 2006, 11).

### **3.2 Množično igralniške spletne igre v katerih igralci igrajo domišljjske vloge: MMORPG**

Že samo ime iger nakazuje, da gre za sestavljen žanr, ki je nadgradnja osnovnih različic. Torej iger z več igralci (MG ali Multiplayer Games), množično igralniških spletnih iger (MMOG ali Massive multiplayer online games) in iger, v katerih igralci igrajo namišljene vloge (RPG ali Role playing games). Vsak tip zase v zmes prinaša lastnosti, ki si zaslužijo posebno predstavitev.

#### **3.2.1 Igre z več igralci: »MG«**

V t.i. »Multiplayer-jih« igro skupaj simultano igra več igralcev. Igralci lahko igrajo drug proti drugemu, ali pa s sodelovanjem dosegajo skupni cilj. Za to morajo biti igralci povezani direktno med sabo, ali preko vmesnika (strežnika). Današnji »Multiplayer-ji« v veliki večini igralce povezujejo z igralniškim strežnikom, preko svetovnega spleta. Tovrstne igre igralcem omogočajo interakcijo z drugimi igralci, omogočajo izgradnjo neke vrste partnerskih ali rivalskih odnosov ter obliko družbene komunikacije, ki je klasične igre zgrajene za enega igralce ne omogočajo (Prax 2009, 7).

#### **3.2.2 Masovno igralniške spletne igre: »MMOG«**

Za razliko od zgoraj opisanih MG-jev, MMOG-ji praviloma igralce povezujejo s strežnikom preko svetovnega spleta in omogočajo interakcijo veliko večje mase ljudi, kot klasični MG-ji.

#### **3.2.3 Igre za igranje namišljenih vlog: »RPG«**

RPG-ji so igre, v katerih igralci prevzamejo kontrolo nad fiktivnim karakterjem. To omogoča, da se igralci poizkusijo tudi v vlogah, v katerih se v realnem življenju ne bi imeli možnosti preizkusiti (Adams 2010, 6). Igralec nadzoruje in kontrolira dejavnosti karakterja, pri čemer se ravna po formalnem sistemu pravil in napotkov. Igralčev uspeh je tako odvisen od tega

sistema pravil, vendar ima znotraj teh pravil igralec dobršno mero svobode in možnosti za improvizacijo, s katero začrta izid same igre (Prax 2009, 8).

Igranje namišljenih vlog ima bogato zgodovino, kot psihoterapevtska tehnika, ki zmanjšuje konflikte povezane s številnimi družbenimi situacijami s tem, ko udeležencu ponuja pogled na situacijo iz različnih zornih kotov ter s tem večje razumevanje samega sebe (Adams 2010, 6).

Za problematiko učenja je tako relevanten predvsem aspekt igranja namišljenih vlog, v katerem igralci pridobivajo izkušnje in znanja o vlogi, ki so jo izbrali in tako predvsem znanje o samem sebi. V procesu igranja vlog tako odkrivajo, kaj le te zahtevajo od njih, katere karakteristike osebnostno že posedujejo in katerih ne ter pridobljeno znanje tudi preizkusijo v realnem času. Zanima nas torej igranje namišljenih vlog kot mehanizem za osebnostno rast.

Ta namen pa igranje namišljenih vlog doseže le, če igralec postavljen v izziv, ne le igra pričakovane vzorce obnašanja, temveč dejansko v skladu s svojo vlogo rešuje zadan problem. Tako mora igralec razlikovati med igranjem vzorcev obnašanja in njihovo dejansko uporabo, da ima lahko »Role play« dejanski učinek na osebnostno rast (Turkle v Adams 2010, 6).

### **3.2.4 MMORPG**

Kot smo povedali že zgoraj, so MMORPG-ji žanr E-iger, igranih preko svetovnega spleta, ki zajemajo ogromno število igralcev, hkrati postavljenih v veliko virtualno okolje. Tisoči igralcev tako hkrati upravljajo in nadgrajujejo svoje t.i. virtualne avatarje ali karakterje (Yee 2006a, 2).

Družbena interakcija v tovrstnih igrah tako igra osrednjo vlogo, saj predstavlja ključ do uspeha v igri ter za večino igralcev glavno motivacijo igranja (Yee 2006b, 12-14). Igralci so tako za doseg ciljev v igri primorani sodelovati. Za lažje sodelovanje so MMORPG-ji zasnovani tako, da igralcem omogočajo združevanje v obstojne zaključene skupine ljudi imenovane klani, korporacije ali najpogosteje bratovščine (*ang. guilds*) (Levine 2008, 1).

Prav bratovščine kot kolektivi, ki tvorijo osnovni nivo organizacije v MMORPG-jih (Levine, 2008, 1), predstavljajo osrednji pojem v tem diplomskem delu. Njihov notranji hierarhični



ustroj in različni smisli obstoja, vezani na različne cilje, namreč predstavlja infrastrukturo, ki lahko služi kot simulacijsko okolje za pridobivanje vodstvenih veščin (Henderson in Colby 2008, 4).

Prav različni cilji, določajo tudi različne tipe bratovščin (Williams 2006, 10), ki lahko tako posledično predstavljajo drugačna simulacijska okolja in privedejo do razlik v kvaliteti pridobljenih vodstvenih veščin.

V svetu MMORPG-jev tako poznamo strogo družabne bratovščine, katerih namen je le druženje članov ter bratovščine namenjene premagovanju zahtevne igralne mehanike, ali t.i. resne bratovščine (Williams 2006, 10-13). Zelo pogost tip resnih bratovščin, so bratovščine namenjene pohodom nad pošasti, v skupinah s 25 člani. Tovrstne bratovščine za svoj obstoj in delovanje od članov zahtevajo določeno stopnjo resnosti, odgovornosti in organiziranosti (Williams 2006, 11). Omenjene lastnosti tako nakazujejo na ustvarjanje nekega okolja v katerem je možna kvalitetna vodstvena izkušnja.

Zaradi povedanega, se v tej diplomski nalogi osredotočam na »resne« bratovščine, katerih namen so pohodi v skupinah s 25 člani.

### **3.2.5 Učenje vodenja v MMORPG:**

Potencial MMORPG-jev kot učnih pripomočkov za učenje vodenja je v poslovnem svetu še dokaj nepoznan, necenjen, oz. se zdi ljudem irelevanten. Kar je seveda moč pripisati dejstvu, da je tudi tematika relativno sveža.

Za koncept simulacijskega učenja vodenja je namreč zanimanje kot prva organizacija pokazala vojska Združenih držav Amerike, ko je leta 2003 začela s projektom ATL (ang *Adaptive thinking&leadership* prevedeno Prilagodljivo mišljenje in vodenje) (Raybourn 2005, 132). Cilj projekta je bila izdelava nenasilne virtualne simulacije za učenje vodenja in razvoj hitrega prilagodljivega mišljenja, namenjene za urjenje poveljnikov posebnih vojaških enot (Raybourn 2005, 132).

Simulacija je bila zasnovana kot učni pripomoček za učenje v razredu, njen razvoj v smeri množično igralniške spletne igre pa še vedno ostaja le ena od možnih smeri v prihodnosti projekta (Raybourn 2005, 133-134).

Podobnih poskusov razvoja aplikacij za potrebe korporativnega vodenja v literaturi ni moč zaznati. Vendar današnje hitre spremembe delovnega okolja, ki od ljudi zahtevajo hitro prilagajanje miselnosti (v smislu organizacije in vodenja), nakazujejo, da potreba po podobnih projektih obstaja. Dinamičnost sodobnega delovnega okolja namreč podira obstoječo miselnost o tem kaj je normalno (IBM Corporation 2008, 6) in tako v poslovni svet vnaša vse več odprtosti za nove ideje.

IBM-ova raziskava z naslovom: »Leadership in a distributed world« namreč ugotavlja, da so ustaljeni vzorci delovanja podjetij, ki so redko podvrženi spremembam, del preteklosti. Vodje bodo tako morali spremeniti vzorce mišljenja in sprejeti dejstvo, da so spremembe edina stalnica (IBM Corporation 2008, 6).

Delovno okolje tako postaja vse bolj digitalizirano, z njim pa tudi komunikacija med zaposlenimi. Tako bodo ljudje v prihodnje vse bolj primorani komunicirati in sodelovati s sodelavci, ki jih ne poznajo osebno, temveč samo preko elektronskih medijev. Tudi trend narave dela vse bolj stremi k temu, da bodo ljudje v prihodnje pogosteje delali v projektnih skupinah ustvarjenih za določen namen. Življenjska doba omenjenih skupin pa bo vezana izključno na izpolnitev zadanega cilja (IBM Corporation 2008, 6-8). Kar pa za voditelje predstavlja delovno okolje, ki je zelo podobno igralnemu okolju MMORPG-jev.

Tudi karakteristike kot so: vse pogosteje uporabljena realno-časovna elektronska komunikacija, takojšnji dostop do zelo raznolikih podatkov in poplava raznoraznih digitalnih kanalov, ki omogočajo dostopnost ljudi ob katerem koli času, prikazujejo natanko takšno delovno okolje, v katerem delujejo vodje v MMORPG-jih (Prax 2009, 8).

Še več pa morajo vodje v svetu MMORPG-jev za uspešno doseganje ciljev, seveda zraven zanimanja za tehnologijo in z njim uporabnega znanja digitalne tehnologije, posedovati tudi vodstvene sposobnosti (Yee 2006b, 22-23).

Veliko voditeljev v svetu MMORPG-ja je še mladih in se še formalno izobražuje (Yee 2006a, 16). V povezavi s tem dejstvom Prax (2009, 5) v svojem delu še dodatno utemelji relevantnost vodenja v MMORPG: »Ko bo ta masa, za vodenje visoko usposobljenih ljudi vstopila na trg dela, bo zelo verjetno pričakovala podobno delovno okolje in s sabo prinesla »kulturo vodenja« značilno za MMORPG-je. Zato bo lahko za podjetja pomembno znanje o tem kaj lahko pričakujejo od opisane elite in kako v celoti izkoristiti njen potencial,« (Prax 2009, 5).

### **3.3 Opredelitev vodenja**

Če želimo ovrednotiti vodstveno izkušnjo v MMORPG-jih, moramo aktivnosti, osebne lastnosti, naravo dela ter vodstvene veščine potrebne za vodenje v virtualnem svetu, primerjati s tistimi potrebnimi za vodenje ljudi v realnem delovnem okolju.

Stroka tako vodenje opredeljuje kot vplivanje vodje na ljudi, da prilagodijo svoje vedenje tako, da organizacija lahko doseže zastavljene cilje in vizijo. Vodja pa to doseže z vzpostavitvijo kompleksnih odnosov, ki so v korporativnem svetu določeni s hierarhijo. Vendar pa je za uspešnost dela in vodenja potrebna vzpostavitev odnosov tudi na medosebni ravni, ki nato omogočajo da člani organizacije zaupajo in sledijo vodji (Černetič 2004, 90).

Proces vodenja skupine mora vsebovati tudi posrednike med skupino in vodjo (t.i. sledilce), ki delujejo kot nadzorni mehanizem v rokah vodje (Hočevar in drugi 2003, 131).

Proces vodenja tako določajo interakcije med vodjo, sledilci in okoliščinami v katerih vodenje poteka. Okoliščine predstavljajo zunanje okolje, organizacijski ustroj, organizacijska klima in kultura (Hočevar 2003, 131).

Za uspešno komunikacijo med omenjenimi agenti, ter ne nazadnje za uspešno delo, je potrebno, da vodja poseduje določene osebne poteze, vrednote in veščine. Zelo pomembne pa so tudi omenjene lastnosti sledilcev, ki lahko močno vplivajo na uspešnost ali neuspešnost vodenja (Hočevar 2003, 131).

Literatura se veliko ukvarja z zunanjimi (telesnimi) značilnostmi, načini artikulacije ter uporabo telesne govornice, ki bi naj »naredile« dobrega vodjo. Zaradi načinov komunikacije, ki

jih omogoča oz. vsiljuje okolje, v katerega je postavljen moj raziskovalni problem, pa se je smiselno osredotočiti na procese, ki se dajo upravljati le z glasovno in pisno komunikacijo. Osredotočiti se je smiselno torej na sposobnosti in veščine za upravljanje procesov vodenja, z uporabo glasovnih in pisnih komunikacijskih kanalov.

### **3.3.1 Vodstvene veščine**

Avtorji Bizjak (1996, 142-143) in drugi v svojem delu o uspešnem vodenju podjetja trdijo, da mora biti vodja sposoben:

- Uspešno krmiliti in upravljati organizacijo dela - vsebuje spopadanje s spremembami in novitetami v smislu reorganizacije dela. Vodja mora biti tako sposoben prilagajati delo spremembam v okolju na način, da slednje ne vplivajo na zastavljene cilje.
- Organizirati – oz. oblikovati delovne razmere, v katerih je moč opraviti zadano delo ali aktivnost. Temeljna naloga organiziranja je opredelitev in delitev nalog ter zagotavljanje razmer in sredstev za izvedbo aktivnosti, pri čemer se mora vodja držati načela racionalnosti in gospodarnosti. Gre za najpomembnejši vidik vodenja.
- Odločati - pri odločanju mora biti vodja sposoben sprejeti možne alternative, jih pretehtati in izbrati (odločiti se za) najprimernejšo glede na situacijo.
- Načrtovati - predstavlja sposobnost predvidevanja, ki je pogoj za načrtovanje. Gre za sposobnost izbire alternative, ki bo dolgoročno koristila organizaciji.
- Nadzirati - gre za sposobnosti nadzora procesov in nadzora rezultatov.
- Komunicirati – zajema sposobnosti mediacije, motivacije in prepričevanja. Sposobnost mediacije pomeni, da je vodja sposoben učinkovito posredovati v internih sporih in jih razrešiti ne da bi vplivali na delo in cilje organizacije. Z motiviranjem mora vzdrževati nivo morale, ki je potrebna za uspešno delo, s prepričevanjem pa mora biti sposoben doseči, da celotni kolektiv sprejme alternative in odločitve vodstva tudi na osebnem nivoju.

### 3.3.2 Timsko delo

Kot smo že omenili, na celotni proces vodenja močno vpliva okolje, v katerem se vodenje vrši. Zelo pomemben koncept, ki ga tako prinaša okolje, je koncept timskega dela. Da je timsko delo zelo relevanten koncept tudi v virtualnem vodenju (v MMORPG-jih), bo postalo jasno takoj po podrobnejši predstavitvi izbrane spletne aplikacije (MMORPG-ja) v naslednjem poglavju tega diplomskega dela.

A za dokazovanje relevantnosti, moramo najprej prikazati koncept timskega dela, kot ga pojmuje stroka v vsakdanjem/delovnem okolju.

Avtorji Adizes in drugi (1996, 106), v svojem delu opredeljujejo tim kot delovno skupino ljudi, ki so se združili s pametjo in srcem, da bi k boljšemu rezultatu prispevali vsak svoj del.

Za delovanje tima je potrebno zagotoviti, da člani natančno razumejo, kako naj delujejo in sodelujejo v okviru dodeljenih vlog. Zagotoviti je potrebno tudi:

- da so vse potrebne informacije zbrane na enem mestu (vodja/vodstvo mora imeti celoten pregled in vizijo),
- da so člani ustrezno motivirani in tako s svojimi specifičnimi znanji prispevajo k reševanju problemov,
- da so člani pripravljene do kreativnega razmišljanja in iskanja idej za izboljšavo delovne situacije,
- ter da so naloge in sredstva za delo razdeljena tako, da člani poznajo in ločijo svoje in skupne naloge (Adizes in drugi 1996, 106).

Vloga timskega vodje je torej, da zbira informacije, spodbuja izmenjavo mnenj, odkriva in ugotavlja probleme ter izbira trenutke za reševanje nastalih problemov (Možina in drugi 2002, 565).

Zelo pomembna pa je tudi velikost tima, ki jo kot najprimernejšo avtorji (Adizes in drugi 1996, 106) opredeljujejo na od pet do dvajset članov. Avtorji nadalje poudarjajo, da se pri večjem številu pojavijo težave pri komuniciranju, usklajevanju dela in upravljanju s časom.

Našteto pa od vodje zahteva večji psihični napor, ki lahko povzroči slabljenje ozračja, depersonalizacijo ukrepov, ustvarjanje podskupin in nezaželeno formalizacijo odnosov.

Kot bomo lahko videli v naslednjem poglavju, opisani stresni faktorji pri vodenju v MMORPG-jih predstavljajo vsakdanjo realnost, ki se ji zaradi ustroja aplikacije same, ni mogoče izogniti.

### **3.4 World Of Warcraft ali »WoW«**

Pri izbiri igre za obravnavo sem izbral MMORPG, čigar virtualna skupnost presega 12 milijonov registriranih uporabnikov s celega sveta (Blizzard Entertainment 2010), z imenom World Of Warcraft (WoW). Velikost igre in raznolika populacija spletne skupnosti omogočajo veliko možnosti za raziskovanje različnih področij, tudi področja vodenja. Igra omogoča milijonom igralcev, z vseh koncev sveta, da v kateremkoli trenutku komunicirajo in vstopajo v interakcije drug z drugimi in svetom samim na ogromno načinov. WoW, kot MMORPG, uporabnikom omogoča veliko svobode v raziskovanju lastne osebnosti skozi interakcije z drugimi ali s svetom samim (Adams 2010, 4).

Igro sem v prvi vrsti izbral zato, ker sem bil sam dolgo časa t.i. »Heavy user« in WoW poznam do obisti. Na lastni koži sem tako izkusil vse aspekte igre, tudi vodstveno izkušnjo, ki jo ponuja. Relevantnost moje izbire potrjuje tudi dejstvo, da je WoW daleč najpopularnejši MMORPG, tako med igralci, kot posledično tudi med raziskovalci. Tako se največ študij na temo vodenja v MMORPG-jih ukvarja ravno s preučevanjem WOW-a.

Pri vprašanju relevantnosti izbire spletne aplikacije je potrebno tudi poudariti, da bi se izsledki iste problematike (vodenja) testirane na različnih MMORPG-jih med seboj najverjetneje razlikovale. Stil vodenja je namreč močno odvisen od ustroja skupnosti in programske infrastrukture, ki omejuje oz. definira njen obstoj, namen, notranjo zgradbo in način delovanja.

Razlike pa bi se seveda lahko pokazale tudi zaradi demografskih razlik igralcev. Tukaj je WoW zaradi svoje velikosti in geografske pokritosti spet najprimernejša izbira, saj pokriva vse svetovne celine.

### 3.4.1 Svet Warcrafta

Svet WoW-a je lepo oblikovan, tridimenzionalen, virtualno srednjeveški in hkrati domišljjski svet. V tem svetu se igralci predstavljajo z avatarji. Preko avatarja tako igralci vstopajo v interakcije z drugimi igralci ali računalniško vodenimi karakterji ali NPC-ji (non-player characters). Veliko NPC-jev predstavljajo pošasti, ki jih je moč ubiti. Za ubijanje pošasti je igralčev avatar nagrajen s točkami imenovanimi »Experience points« ali xp ter zakladom, ki ga pošast odvrže ko je ubita. Pridobljene xp točke se seštevajo in ob v naprej določenem številu avatar pridobi na nivoju (*ang. level-up*). Z vsakim nivojem postane močnejši in pridobi nove sposobnosti za boj. Ko avatar doseže maksimalni nivo, ki je trenutno 85., je igralec za nadaljnjo igro in doseganje ciljev, ki jih ponuja igra, primoran sodelovati z drugimi igralci. Igralci se za ubijanje najbolj zahtevnih pošasti in za to, da lahko še izboljšajo svoj avatar, združujejo v skupine (t.i. »raidi«) velikosti 5, 10, 25 ali celo 40 igralcev. Avatarje lahko igralci na tem nivoju izboljšajo le z opremo, ki jo v obliki zaklada ob svoji smrti odvržejo najzahtevnejše pošasti.

Vsak tak skupinski boj s pošastjo zahteva poznavanje zapletene taktike vseh igralcev v skupini. Taktike so odvisne od pošasti in od igralčeve vloge ter zahtevajo od igralcev pravo »opravljanje domače naloge«. Vsak boj zahteva kar nekaj znanja, ki ga je treba osvojiti in je na spletu predstavljen v obliki nekaj strani dolgih navodil ali več minut dolgih filmčkov, ki jih posnamejo kar igralci sami.

To znanje je nato pri samem boju potrebno preizkusiti, saj je tudi znotraj bojev s pošastmi veliko prostora za improvizacijo. V večini primerov morajo skupine bitko večkrat ponoviti, da osvojijo taktiko in jim tako uspe pošast ubiti. Takšni boji lahko trajajo tudi po nekaj 10 minut in od igralcev zahtevajo popolno skupinsko koordinacijo in zbranost. Več poizkusov, pa tudi pot do same glavne pošasti, ki jo v igri imenujemo šef (*ang. boss*) lahko traja tudi po več ur. To primora skupino, da skupaj v interakciji in sodelovanju preživi veliko časa. Znan je podatek, da povprečen igralec WoW-a v igri preživi 22 ur na teden (Yee 2006a, 2).

Glede na opisano zahtevnost doseganja skupnih ciljev, se igralci združujejo v že omenjene, relativno trajne in zaključene skupine, ki se v WoW-u imenujejo »guilde« ali bratovščine.

### 3.4.2 Bratovščine

Za razumevanje problematike vodenja v WoW-u je tako zelo pomembno, da dobro spoznamo okolje, v katerem se vodenje vrši, ter vse z njim povezane aktivnosti.

Kot sem povedal že zgoraj, predstavljajo bratovščine v MMORPG-jih in tako tudi v WoW-u, osrednji in najbolj osnovni nivo organizacije.

Igra omogoča, da vodja in člani bratovščine poljubno izberejo glavni namen in cilje bratovščine samo skozi neformalno definicijo, ki jo nato med pridobivanjem članov predstavljajo v virtualnem svetu. Tako se dejavnosti in prakse bratovščin spreminjajo s spreminjanjem okoliščin v igri ali preprosto s spreminjanjem samih igralcev oz. članov.

Sama tehnologija WoW-a vnaša v bratovščine interno hierarhično strukturo, z vodjem bratovščine ali »Guild-masterjem« na čelu. V moči vodje je nato, da v bratovščino povabi ali iz nje odstrani igralce, dodeljuje igralcem posebne privilegije in jih razvršča. Vodja lahko igralcem podeli sposobnost dodajanja in odstranjevanja članov bratovščine ter celo drugemu preda lastno vlogo. Vendar pa je samo v moči vodje, da lahko bratovščino uniči/izbriše iz virtualnega sveta.

Bratovščina v igri poseduje in upravlja lastno virtualno banko. Gre za aplikacijo znotraj WoW-a, ki ponuja prostor, kamor bratovščina shranjuje virtualni denar (zlato) in ostale predmete, ki so v svetu WoW-a predmet izmenjave.

V tej točki je pomembno poudariti, da je v igri namreč možnost izmenjave virtualnih surovin in virtualnega denarja ustvarila pravo ekonomijo, ki prav tako deluje po principu ponudbe in povpraševanja, kot v realnem svetu. Igralci lahko tako denar, surovine (iz katerih lahko izdelajo opremo ali druge vrste izboljšav za svoj avatar) ali opremo izmenjujejo direktno med avatarji, preko internega poštnega sistema ter preko aplikacije, ki deluje kot avkcijska hiša in se tako tudi imenuje.



Bratovščine shranjujejo omenjene dobrote v banko in jih nato uporabljajo za doseganje skupnih ciljev. Spet je v moči voditelja, da članom omejuje dostop in določa aktivnosti, ki jih lahko nad banko izvršujejo.

Zelo močan družbeni faktor igra tudi možnost razvrščanja članov v poljubno število pozicij in njihovo poljubno poimenovanje. Tako nekatere bratovščine imensko prevzamejo nekakšno strukturo podobno vojski, kjer vodja imenuje t.i. generale, komandante in navadne člane ter jim na podlagi pozicije dodeljuje moči.

Namen in nivo upravljanja vseh aspektov bratovščine definira bratovščino v virtualnem svetu in igra pomembno vlogo pri iskanju novih članov. Voditelji bratovščin morajo za uspešno doseganje ciljev tukaj poskrbeti, da novi člani posedujejo potrebne karakteristike, v obliki enakih zelenih dosežkov, aktivnosti in sposobnosti. Ravno tako, kot voditelji v realnem svetu, morajo vodje bratovščin tukaj poskrbeti za »primeren kader«.

Različne bratovščine, ki si delijo podobne ali enake cilje, lahko sodelujejo ali se združijo, da postanejo močnejši ali da povečajo število članov, ki nato omogoča doseganje prej nedosegljivih ciljev. Dogaja se tudi, da bratovščine, ki so na istem nivoju in stremijo k istim ciljem, med seboj tekmujejo za člane. Aplikacija namreč omogoča, da igralec izstopi in vstopi v bratovščino v zelo kratkem času. Ta praksa za to v svetu WoW-a ustvarja hud boj za sposobnimi igralci. Bratovščina, ki ni uspešno vodena in ne dosega zadanih ciljev, tako tvega izgubo članov in ultimativno tudi svoj razpad.

#### **3.4.2.1 Komunikacija v bratovščini in njene aktivnosti**

Infrastruktura WoW-a bratovščinam omogoča posedovanje lastnega komunikacijskega kanala, v obliki pogovornega kanala (*ang. chatlog*), ter seveda kontrolnega vmesnika/aplikacije, ki bratovščino v igri fizično definira. Obstaja tudi možnost avtomatskega sporočila, ki se članom izpiše takoj, ko se prijavijo v igro in ki jih obvešča o pomembnih dogodkih in napredku. Voditelji bratovščine upravljajo tudi s posebnim kanalom, t.i. »Officer chat«, preko katerega lahko komunicirajo le voditelj in njegovi »generali«. Nazadnje pa lahko vsak član znotraj aplikacije, ki bratovščino fizično definira, o sebi napiše (ali to zanj storijo

vodilni) določene podatke, ki so lahko na voljo vsem članom ali spet samo vodilnim (vodji in generalom).

Vendar tudi našeta orodja v dejanskem delovanju bratovščine niso dovolj. Zato večina bratovščin ustvari tudi lastne spletne strani in forume, preko katerih se razpravlja o ciljih in aktivnostih, lastne glasovno-pogovorne kanale, ki omogočajo realno-časovno glasovno komunikacijo, interaktivni koledar za načrtovanje aktivnosti in nazadnje orodje, s katerim se vrednoti delovanje posameznih članov in se jih na podlagi tega nagrajuje. Voditelji bratovščin so lahko, a ne nujno, tudi administratorji vseh omenjenih aplikacij.

Vsi omenjeni kanali pa se uporabljajo za osrednjo dejavnost bratovščin, ki se imenuje »Raiding« ali pohod. Čeprav v svetu WoW-a poznamo tudi t.i. družabne bratovščine, v katerih so igralci samo zaradi druženja in nimajo nekih drugih skupnih ciljev, ter bratovščine namenjene medsebojni pomoči pri doseganju najvišjega nivoja avatarja, je najpogostejši namen združevanja v bratovščine prav nadaljnja izboljšava avatarja na maksimalnem nivoju. Kar pa je mogoče (kot že omenjeno) le s skupinskim sodelovanjem in združevanjem v tako imenovan pohod.

### **3.4.2.2 »Raid« ali pohod**

Kot sem omenil, gre pri »Raidingu« za osrednjo dejavnost bratovščin in predstavlja smisel obstoja vseh prej opisanih aktivnosti. Tako vsi komunikacijski kanali, podporni sistemi, infrastruktura, vodstvene aktivnosti in ne nazadnje sam nastanek bratovščine, v bistvu služijo kot ogrodje, ki na koncu omogoča zbor igralcev v skupino ali »raid« (ki šteje od 10 do 40, vendar po večini 25 igralcev), njihovo skupno igranje ter na koncu dosežen cilj (mrtev »Boss« in pridobljene nagrade). Tukaj se srečamo s konceptom prej omenjenega timskega dela v polnem pomenu besede. Sodelovanje v pohodu in pa samo vodenje pohoda namreč zajema večino, če ne vse sestavine klasičnega timskega dela v realnem svetu (delovnem okolju).

### 3.4.3 Vodenje v WoW-u

Uspešen pohod tako zahteva veliko priprav in truda s strani igralcev, še posebej pa voditeljev bratovščin.

Preden se pohod nad pošasti lahko začne, je potrebno zagotoviti kar nekaj stvari. Najprej je treba poskrbeti za dovolj veliko število igralcev. Za primer vzemimo klasičen pohod, ki zahteva skupino 25 ljudi. V večini primerov zadanih ciljev igralci ne morejo doseči, že če manjka 1 oseba. Zato je potreba zagotoviti, da bodo vsi izmed 25 igralcev v igro prišlo ob istem času in imelo čas igrati tudi po več ur. Kar zahteva veliko mero načrtovanja in dogovarjanja. Spet je potrebno poskrbeti, da bodo igralci »opravili domačo nalogo«, torej osvojili znanje o vlogi, ki jo bodo za željen uspeh skupine morali igrati. Ter ne nazadnje, je potrebno zagotoviti, da so avatarji na primernem nivoju in primerno opremljeni, da je cilj, ki ga predstavlja mrtva pošast sploh dosegljiv.

Ko je vsem omenjenim zahtevam zadoščeno, se pohod lahko začne. Med t.i. pohodom, ki praviloma traja po več ur, je naloga vodij pohoda, ki niso nujno voditelji bratovščine, da vodijo celotno skupino in koordinirajo njene akcije preko glasovno komunikacijskih kanalov (TS, Skype, ipd.). To od vodij zahteva dobro poznavanje, ne le taktike in vloge lastnega karakterja, temveč taktike celotne skupine. Praviloma je za uspeh potrebno nalogo večkrat ponoviti. Po dolgih urah igranja in več neuspešnih poskusih, se med igralci slej kot prej pojavijo frustracije. Voditelj mora biti tako sposoben motivirati igralce, da ne obupajo in zapustijo skupine ter s tem onemogočijo nadaljnje igranje. Velikokrat pa morajo delovati tudi kot posredniki v konfliktih in le-te reševati tako, da dejavnosti bratovščine in samega pohoda ne trpijo.

Iz opisanega se lahko kar hitro prepričamo, da vodenje v tej situaciji ni le nujna, temveč tudi zelo zahtevna naloga, ki velikokrat presega zabavno dejavnost, ki jo poznamo pod imenom igra in postane intenzivno ter časovno precej zamudno delo. Julian Kücklich (2005, 4. Odst.) je v svojem delu o vodenju virtualnih kolektivov za opis tega fenomena uvedel termin »Playbour«. »Playbour« tako označuje aktivnosti vodij virtualnih skupnosti, ki se lahko po naravi primerjajo z aktivnostmi v realnem delovnem okolju, vendar zanje akterji niso nagrajeni s plačilom, kot ga poznamo v poslovnem svetu (denarjem).

Vodenje v virtualnem svetu velikokrat postane resno in naporno delo zato, ker izbrane vloge vodje ni mogoče opustiti brez posledic, vse aktivnosti in trud prispevajo k relativno trajni vrednosti produkta (celotne bratovščine in avatarja), ob tem pa zahtevajo aktivni razvoj sposobnosti in veščin, ki so zelo relevantne tudi v realnem poslovnem svetu (Levine 2008, 2).

Da vodenje bratovščine ni le zabavna aktivnosti igralcev, ki imajo več časa preživeti v virtualnem svetu, ne priča le narava same vodstvene aktivnosti, temveč tudi izvor motivacije zanjo. Nick Yee (2006c) je v svoji študiji, ki je zajela 280 vodij bratovščin, ugotovil, da za večino njihova vloga pomeni dodatno, neplačano, stresno službo. Njihova motivacija, da v tem delu ne obupajo, pa v večini primerov izhaja iz naklonjenosti do ljudi in skupnosti, ki so jo kot nekakšen lasten produkt ustvarili s tem delom (Yee 2006c, 9).

Temu pričata sledeči navedbi: "Being a guild leader is like being a manager at work, only without the paycheck," (Yee 2006c, 9) in "I love my guild. And most the people in it ... They are the reason I am still here ... I dont wanna let them down or hurt them. I dont wanna quit or sell them out. I dont wanna say bye to my friends,« (Levine 2008, 3).

## 4 Empirična analiza

Za nadaljnje dokazovanje uporabnosti MMORPG-jev, kot simulacijskega okolja za učenje vodenja, ter uporabne vrednosti tako pridobljenih vodstvenih veščin, moramo od pregleda literature preiti na podroben pregled izsledkov in empiričnih podatkov, pridobljenih v raziskavah, ki so preučevale to tematiko. V delu, ki sledi, se tako ukvarjam z analizo že opravljenih empiričnih raziskav, ki so preučevale učenje vodenja v virtualnem okolju. Na teoretični podlagi, ki jo poraja omenjena analiza, nato osnujem in utemeljim metodo raziskovanja in sam merski instrument za lastno raziskavo. Pridobljene lastne izsledke nato primerjam z rezultati analiziranih raziskav.

### 4.1 Analiza raziskav

Temu, da je tematika v znanosti res še zelo sveža in neraziskana, priča dejstvo, da sem v dolgotrajnem iskanju uspel odkriti le 3 raziskave, ki so se problema: »Uporabnosti v MMORPG-jih pridobljenih vodstvenih veščin, za delo v realnem življenju«, lotile z dejanskim empiričnim pridobivanjem podatkov.

Analiza tako zajema raziskave:

- Avtorja Nick Yee-ja, ki nosi naslov »The Deadlaus project« in predstavlja prvo tovrstno raziskavo na tem področju. Raziskava, po mojih opažanjih, tako služi kot okvir večini poznejših tovrstnih raziskav ter tudi kot eden glavnih virov navedb večine na to temo napisanih znanstvenih člankov.
- Raziskavo doktoranda Patrick Prax-a z naslovom: »Leadership behind the Screen: New Theory about Leadership in Online Role-Playing Games«.
- Raziskavo »Leadership in a distributed world«, ki jo je opravilo podjetje IBM med svojimi zaposlenimi, ki v prostem času igrajo MMORPG-je.

#### **4.1.1 »The Deadlaust project«**

»The Deadlaust Project« je nastal kot krovno ime za dolgoletno raziskavo MMORPG-jev, ki jo je avtor Nick Yee (raziskovalec, v raziskovalnem centru »Palo Alto Research Center (PARC)«), pričel že leta 1999 in ga »ustavil do nadaljnjega«, leta 2008 (Yee 1999-2004).

V svoji raziskavi se je ukvarjal s tematikami, kot so: osebna predstavitev, izgradnja medosebnih odnosov, duh skupnosti, uporabnosti iger v terapevtske namene in tudi uporabnost MMORPG-jev kot učnih pripomočkov pri učenju vodenja.

##### **4.1.1.1 Metodologija**

V raziskavi je uporabil metodo spletnih anket. Povezave do spletnih anket so bile objavljene na glavnih portalih posameznih spletnih iger, z njihovim obstojem pa so bili po e-pošti seznanjeni tudi udeleženci vseh prejšnjih raziskav (Yee 1999-2004).

Večina anket je vsebovala od 30 do 50 vprašanj, za njeno izpolnitev pa so udeleženi porabili od 5 do 10 min. V skoraj 10 letih je raziskava zajela 35.000 igralcev, v ZDA najpopularnejših MMORPG-jev (Yee 1999-2004).

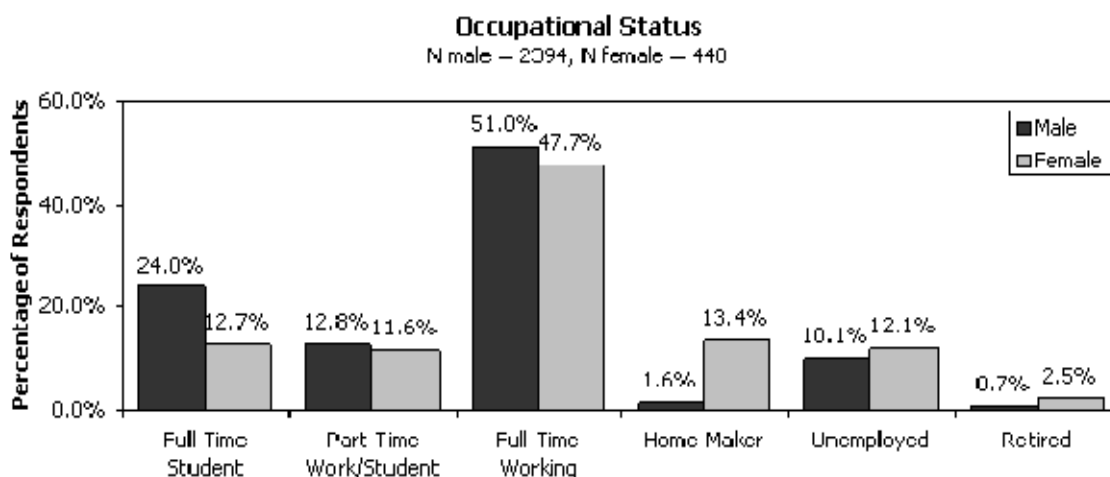
Raziskovanje je potekalo v več fazah, v vsaki fazi pa je bilo zajetih od 2000 do 4000 udeležencev (Yee 1999-2004).

##### **4.1.1.2 Ugotovitve**

###### **4.1.1.2.1 Demografija:**

Na podlagi rezultatov analize pridobljenih empiričnih podatkov je avtor v prvi vrsti razblinil predsodek, da so e-igre le irelevantna, zabavna dejavnost najstnikov. Pridobljeni podatki so namreč pokazali, da je povprečna starost igralcev analiziranih e-iger 26 let (Yee 1999-2004).

Graf 6.1: Delovni status udeležencev



Vir: Yee (1999-2004).

Kot prikazuje graf zgoraj (glej graf 6.1), predstavljajo najstniki le 25% celotne populacije igralcev, kar 51% igralcev pa je zaposlenih za celotni delovni čas, 10% je nezaposlenih, 3% je samozaposlenih, 1% pa predstavljajo upokojenci.

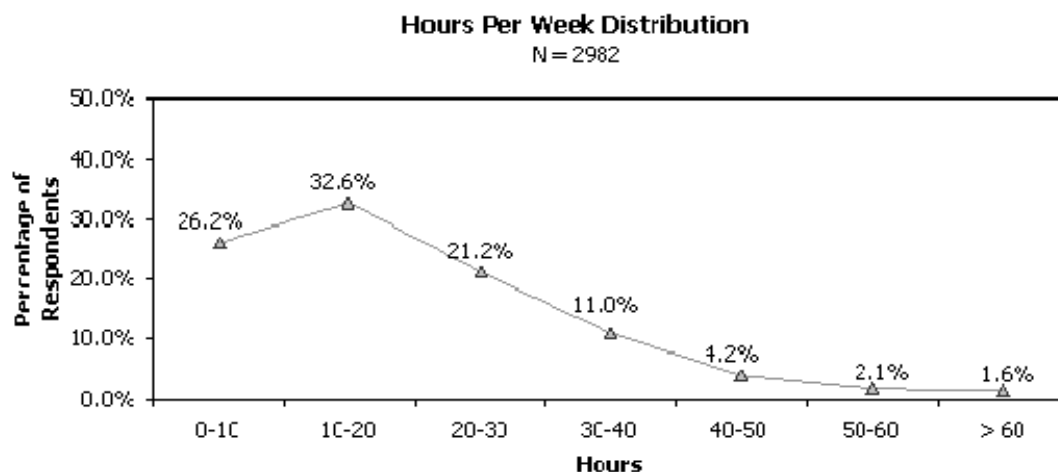
Nadaljnje raziskovanje demografije je pokazalo, da je kar 36% igralcev poročenih, 22% pa jih ima celo otroke (Yee 1999-2004).

Vsi ti podatki pričajo o zelo raznoliki populaciji igralcev MMORPG-jev in kažejo, da MMORPG-ji sploh niso fenomen mladinske subkulture.

#### 4.1.1.2.2 Privlačnost in pogostost uporabe:

Rezultati nakazujejo na zelo močno privlačnost MMORPG-jev, saj v povprečju igralci preživijo v igri 22 aktivnih ur v tednu. Statistična analiza je pokazala, da število ur igranja ni povezano s starostjo ali spolom in se tako normalno porazdeljuje po celotni populaciji. Kar seveda pomeni, da je ugotovitev zelo močna in jo lahko uporabljamo skoraj kot dejstvo. Na moč privlačnosti MMORPG-jev nadalje nakazuje še ugotovitev, da je kar 60% udeleženi navedlo, da so igro igrali nepretrgoma, tudi že več kot 10 ur (Yee 1999-2004).

Graf 6.2: Število igranih ur glede na odstotek udeležencev



Vir: Yee (1999-2004).

Zgornja tabela prikazuje št. igralnih ur, glede na odstotek udeležencev (glej tabelo 6.2).

Nadaljnja multipla regresijska analiza je pokazala, da privlačnost MMORPG-jev, oz. sredstvo motivacije za igranje, najbolj predstavljajo oz. pojasnjujejo druženje/socializacija z drugimi igralci ter skupinska pripadnost (Yee 1999-2004).

Omenjenemu priča tudi spodnja tabela (glej tabelo 6.1), ki prikazuje vrednosti  $R^2$  regresijskih koeficientov za 4 koncepte, ki med vsemi najbolj pojasnjujejo motivacijo za igranje MMORPG-jev.

Avtor kot pojasnilo navaja izračun, ki kaže da se igralni čas igralcev, glede na družbeno motivacijske dejavnike, odklanja za kar 8,5 ur na teden. Kar pri povprečju 22 igralnih ur na teden pomeni precejšnji delež in z njim precejšnji vpliv faktorja (Yee 1999-2004).



Tabela 6.1: regresijski koeficienti pojasnjevalnih faktorjev

<b>Multiple Regression Results</b>	
<b>Hours Per Week</b>	
(N = 2967)	
R <sup>2</sup> = .08, Adj. R <sup>2</sup> = .07, p < .001	
	<b>Beta</b>
<b>Social</b>	.13
<b>Group</b>	.11
<b>Achieve</b>	.08
<b>Escape</b>	.06

**Note.** The four highest predictors are listed.

Vir: Yee (1999-2004).

#### 4.1.1.3 Učenje vodenja

Kot sem omenil že na začetku analize te raziskave, le-ta prinaša spoznanje, da so MMORPG-ji zaradi zelo močnih družbenih dejavnikov, strukturiranega okolja in zapletenosti izzivov lahko okolje, v katerem igralci pridobijo znanja in veščine uporabne v vsakdanjem življenju. MMORPG-je lahko, sodeč po izsledkih, uporabljamo kot orodja za osebno rast (Yee 1999-2004).

Rezultati so pokazali, da so udeleženi med igranjem pridobivali družbene/socialne in vodstvene veščine (Yee 1999-2004).

Vprašanja, ali so ljudje med igranjem MMORPG-jev pridobili kakšna kompleksna družbena znanja in veščine, se je avtor lotil z anketo, v kateri je uporabil t.i. metodo samoocenjevanja. Na teoretični podlagi je zgradil 4 nivojski model vodstvenih veščin.

Udeleženi so ocenjevali stopnjo pridobljenega znanja posameznega aspekta vodenja (4 nivojski model):

- Mediacija – sposobnost uspešnega reševanja konfliktov v skupini in redukcija napetosti.
- Prepričevanje – sposobnost da skupina poizkusi nove ideje, taktike in da se sinhrono premika po virtualnem svetu.

- Motivacija – večanje občutka pripadnosti in s tem zvestobe članov ter nudenje emocionalne opore.
- Splošna vodstvena sposobnost – uspešnost igrane vloge vodje in počutje v njej (Yee 1999-2004).

Iz spodnje tabele je tako razvidno (glej tabelo 6.2), da je skoraj 50% udeleženi navedlo, da so pridobili malo ali veliko znanja z vseh omenjenih področij.

Tabela 6.2: Prenos znanja vodstvenih veščin

Leadership Skills Transfer				
N = 2804				
	Mediation	Motivation	Persuasion	Leadership
Not At All	43.1%	50.5%	54.9%	48.2%
Learn A Little	44.5%	38.8%	38.0%	39.6%
Learn A Lot	10.7%	9.6%	5.8%	10.7%

Vir: Yee (1999-2004).

Pri čemer so mlajši udeleženi izrazili večjo količino pridobljenega znanja in veščin kot starejši (Yee 1999-2004).

Razlike so se pokazale tudi glede na kontrolno spremenljivko, ki je udeležene povpraševala po njihovem poklicu in vsakdanjih delovnih nalogah. Kjer so tisti, ki se profesionalno ukvarjajo z vodenjem, pričakovano izrazili manjšo stopnjo na novo pridobljenega znanja (Yee 1999-2004).

#### 4.1.2 »Leadership behind the Screen: New Theory about Leadership in Online Role-Playing Games«

Delo, ki nosi naveden naslov, je produkt študenta pred doktoratom družboslovnega raziskovanja, na nemški univerzi Uppsala, Patricia Praxa. Gre za poskus postavitve raziskovalnega problema na trdnejše teoretske temelje. Glede na pomanjkanje empiričnih izsledkov in teorij v znanosti o problemu učenja vodenja, avtor na podlagi lastne raziskave osnuje novo teorijo vodenju v MMORPG-jih in tako pripravi odlično podlago za nadaljnje raziskave tega področja.

#### 4.1.2.1 Metodologija

Po pregledu literature avtor izbere model vodenja (model vodstvenih veščin), na podlagi katerega ustvari merski instrument. Za samo merjenje tako uporabi kognitivni intervju in v raziskavo zajame 12 vodij. 6 vodij iz sveta MMORPG-jev (natančneje iz igre opisane v prejšnjem poglavju: »World of Warcraft«) in 6 vodij organizacij realnega sveta (Prax 2009, 2).

V intervjujih pridobiva informacije o štirih aspektih vodenja:

- Osmišljanje situacije – sposobnost vodje, da logično in kritično oceni situacijo v okolju in informacijo postavi v primeren kontekst.
- Ustvarjanje vizije – ustvarjanje kompleksne predstave o prihodnosti.
- Vzpostavljanje ključnih osebnih odnosov znotraj organizacije.
- Inovativnost – sposobnost ustvarjanja načinov sodelovanja med člani organizacije za doseganje skupne vizije (Prax 2009, 13).

#### 4.1.2.2 Ugotovitve

Rezultati raziskave so pokazali, da vodenje v MMORPG-jih:

- Zajema vse dimenzije modela vodenja, vendar so dimenzije v primerjavi z vodenjem »realnih« organizacij neuravnotežene.
- Vsebuje vodstvene naloge, ki se zelo hitro odvijajo, spreminjajo in menjujejo, stil vodenja vključuje učenje skozi tvegane odločitve, oceno uspešnosti odločitev ter neformalnimi nagradami.
- Da sama enostavna uporaba komunikacijskih kanalov, ustroj vmesnika in mehanika igre spodbujajo vodstveno izkušnjo.
- Da bo vodenje v MMORPG-jih vplivalo na komercialno vodenje v prihodnosti na vrsto načinov (Prax 2009, 44-47).

### 4.1.2.3 Vidiki vodenja v MMORPG-jih

Raziskava je pokazala štiri pomembne vidike vodenja bratovščin v MMORPG-jih.

- **Administrativni vidik:**  
vodenje bratovščin ali »guild« v okviru tega vidika zajema administracijo foruma in spletne strani, administracijo »DKP« točk, ki služijo kot sistem za nagrajevanje članov in upravljanje z banko bratovščine.
- **Politični vidik:**  
ta vidik zajema voditeljeve dejavnosti kot so: ustvarjanje dolgoročne vizije bratovščine in določanje njenega namena, snovanje interne hierarhije in formalnih odnosov, odločanje, skrb za kontinuiteto in pozicijo (znotraj širše skupnosti) bratovščine v prihodnosti.
- **Družbeni vidik:**  
pomembnost tega vidika izhaja iz dejstva, da je pohod osrednji pojem v samem obstoju bratovščine, kar pomeni da je tudi družbena interakcija najpomembnejši vidik v vodenju bratovščine. Tukaj je naloga vodje, da deluje kot mediator v sporih, motivator ter čustvena in moralna opora članom.
- **Timsko vodenje – pohod:**  
avtor pod tem vidikom navaja vse procese vodenja, ki smo jih navedli že ob opredelitvi samega koncepta timskega vodenja v prejšnjih poglavjih in s tem kaže tudi na relevantnost povezave vodenja v virtualnem svetu in vodenja realnih organizacij (Prax 2009, 44-47).

#### 4.1.2.3.1 Vodenje v MMORPG-jih proti organizacijskemu vodenju

Podobnosti:

Avtor v raziskavi ugotavlja, da sta si vodenje v MMORPG-jih in vodenje v realnem svetu zelo podobna, saj se v obeh vršijo vsi procesi iz teoretskega modela in v obeh okoljih je potreben zelo fleksibilen stil vodenja, ki dopušča hitre in pogoste spremembe glede na situacijo (Prax 2009, 46).

Voditelji iz enega in drugega okolja prav tako opravljajo skoraj popolnoma enake dejavnosti in imajo skoraj enake obveznosti.

Razlike:

Vendar pa raziskava ugotavlja, da se vodenje v MMORPG-jih od tistega v realnem okolju razlikuje, saj v virtualnem okolju manjka koncept »stranke«, koncept finančne odvisnosti posameznikov in organizacije, ter odsotnost t.i. nad avtoritete (nad šefa). Zaradi naštetega za voditelje v MMORPG-jih osebni odnosi veliko pomembnejši, kot za vodje v realnem svetu, saj predstavljajo glavno obliko nagrade, nasproti denarju v realnem svetu (Prax 2009, 46).

Zaradi naštetih razlik tako v okviru virtualnega vodenja ne moremo govoriti o konceptu marketinga, ki pa v realnem korporativnem svetu igra po avtorjevih besedah eno najpomembnejših vlog (Prax 2009, 30).

Avtor zaključuje s sklepom, da je vodenje v MMORPG-jih prav tako kompleksno in predstavlja prav tako velik izziv, kot vodenje v realnem svetu, ter da daje prednost internim, medosebnim odnosom, medtem ko v dobri meri zanemarja zunanje odnose (Prax 2009, 46).

### **4.1.3 IBM: »Leadership in a distributed world«**

Navedeni naslov nosi raziskava, ki jo je v letu 2007 opravilo podjetje IBM in na podlagi empiričnih podatkov želelo v svetu še bolj izpostaviti uporabnost virtualnega okolja MMORPG-jev v smislu pridobivanja vodstvenih veščin.

#### **4.1.3.1 Metodologija**

##### **4.1.3.1.1 Vzorec in metoda:**

V raziskavi so anketirali 214 profesionalnih sodelavcev v IBM-u, ki so v prostem času igrali MMORPG-je. 137 sodelujočih je bilo v času zbiranja podatkov članov bratovščine ali kakšne druge vrste organizirane skupine v MMORPG-ju (DeMarco in drugi 2007, 4).

Od le teh jih je:

- 66 v svoji igralni zgodovini že vodilo bratovščino. Med temi 66 ljudmi jih je 61 že vodilo več kot eno poslovno projektno skupino, 45 pa pet ali več.
- 71 pa jih je bilo vodenih, kot članov bratovščin. Od le teh jih je 58 vodilo več kot eno poslovno projektno skupino, 42 pa pet ali več (DeMarco in drugi 2007, 15).

#### **4.1.3.1.2 Model vodenja:**

Prav tako kot v prejšnjih dveh raziskavah, so tudi v tej raziskovalci osnovali štiri razsežni model vodenja. Model tako zajema naslednje prvine vodenja:

- Ustvarjanje vizije – določitev namena organizacije in njenih ciljev v prihodnosti.
- Ocenjevanje – zbiranje informacij, na podlagi katerih se nato določajo strateška tveganja za organizacijo.
- Sodelovanje – upravljanje z medosebnimi povezavami in odnosi, za premagovanje organizacijskih ovir in uspešno izvrševanje ključnih aktivnosti.
- Izvrševanje – sposobnost izvabiti kar se da največ iz podrejenih in doseči zelene rezultate (DeMarco in drugi 2007, 4).

V raziskovalnem instrumentu so nato uporabili 24 indikatorjev, po katerih so merili navedene koncepte (DeMarco in drugi 2007, 8).

#### **4.1.3.2 Ugotovitve:**

Glede na mnenje udeležencev so kot najpomembnejše za uspešno vodenje v MMORPG-jih izpostavili naslednjih 6 veščin:

- Simultano komuniciranje v realnem času, preko mnogih komunikacijskih kanalov.
- Identifikacija in razvoj potrebnih veščin in značilnosti avatarjev, vseh igralcev v skupini/organizaciji.
- Hitrost prilagajanja lokaciji dogovorjenega sestanka, ter časovna točnost.

- Hitrost dajanja povratnih informacij za izboljšavo morale in nadzora splošnega vzdušja.
- Hitrost lokacije in identifikacije sposobnih nadomestnih igralcev v primeru izpada predvidenega člana.
- Ter sposobnost istočasnega izvrševanja/spremljanja delovnih nalog in komunikacije. Dejansko to pomeni uspešno simultano igranje lastne vloge, nadziranje igranja drugih članov skupine in dajanja ukazov, napotkov in navodil celotni skupini (DeMarco in drugi 2007, 8-9).

Druga od pomembnih vidikov raziskave, je bila tudi ocena uporabnosti vodstvenih tehnik uporabljenih v MMORPG-jih, v realnem korporativnem okolju.

Tako je:

- 39% udeležencev podalo mnenje, da so omenjeni pristopi uporabni neposredno v korporativnem okolju, ter da je večine in tehnike vodenja enostavno dokumentirati, instantno prenesti in uporabiti v korporativnem okolju.
- Kar 49% udeležencev pa je izrazilo mnenje in občutek, da je vodstvena izkušnja v MMORPG-ju izboljšala njihove splošne vodstvene sposobnosti (DeMarco in drugi 2007, 10).

Veliko udeležencev je videlo igranje MMORPG-ja, kot test za pridobivanje znanja in izkušenj o načinu dela v timu in o tem kako najbolje uporabiti potencial posameznih članov skupine (DeMarco in drugi 2007, 11).

Avtorji na koncu sklenejo, da bo znanje pridobljeno na področju vodenja v MMORPG-jih, pozitivno vplivala na spremembe vodstvenih stilov in tehnik v realnem delovnem okolju. Slednje bodo, zaradi vse hitrejših sprememb v družbi, postajale vse hitrejše in vse nujnejše. V kaosu sprememb bodo tako lekcije iz virtualnega sveta, predstavljale zelo dobrodošlo vodilo (DeMarco in drugi 2007, 12).

## 4.2 Analiza intervjujev

### 4.2.1 Intervju z vodjo bratovščine MoX: Skylaer.

Skylaer je vodja bratovščine in je na najvišji hierarhični poziciji. Bratovščina z imenom MoX, je najstarejša na Evropskem igralnem strežniku Ragnarosu, katere glavni smisel predstavljajo pohodi v skupini s 25 člani. MoX ima včlanjenih približno 200 avatarjev, ki predstavljajo približno 100 igralcev.

Interna hierarhična struktura sestoji iz vodje, prvega generala, ki opravlja tudi funkcijo bankirja, ostalih generalov (3-4 osebe), vodje posameznih razredov, navadnih članov in t.i. družabnih članov.

Pri izbiranju pomembnih odločitev tako sodelujejo vodja in svet generalov. Skylaer ima tako s svojimi 51% vseh glasov, veto na kakršni koli predlog oz. odločitev.

Svojo vlogo je lepo opisala: »I am the guild master aka the person having the leading role of the organization. can be said I am the CO :p,« (Skylaer 2011).

Njene delovne naloge, ki jih izvršuje vsak dan ob službi so: sledenje prisostvovanja članov v pohodih, koordinacija generalov in deljenje izvršilnih nalog generalom, ki le te prenesejo naprej na navadne člane, ter administracija spletne strani in foruma. S svojo vsakodnevno prisotnostjo in družbeno aktivnostjo, skrbi tudi za dobro klimo v bratovščini in nudi intelektualno in emocionalno oporo članom, ki jo potrebujejo.

Za komunikacijo s člani uporabljajo večinoma forum, za komunikacijo med generali pa posebne pisne ali zvočne kanale (Ventrilo).

Svoj vodstveni stil je opisala kot zelo liberalen in demokratičen : »I listen what people want, and try to make diplomatical decisions to keep everyone happy. I want to be the "mother" watching over my children,« (Skylaer 2011).

Za motivacijo članov uporablja metodo nagrajevanja, ki jo dopušča igra in motivacijske govore.



Tudi njena mediacija v internih sporih je v njenem vodstvenem stilu, saj najprej poskuša razumeti problem in ne hiti k prehitrim zaključkom. Tudi ko je potrebno člana disciplinirati, se zateče k diplomatskim sredstvom pred radikalnimi.

Navedla je, da je uspešnost in sam obstoj bratovščine v kar 50% odvisen od njene prisotnosti in njenih aktivnosti in da zaradi stresa ne prespi mnogo noči. Vendar se čuti za svoj trud dovolj nagrajeno, da ne obupa. Glavno nagrado ji tako predstavlja njeno osebno zadovoljstvo, da stvari zaradi nje tečejo kot morajo.

V intervjuju je ocenila, da se je iz vodstvene izkušnje naučila, kako biti osebno močnejša in bolj diplomatska. Povedala pa je tudi, da jo je sprejetje vloge vodje bratovščine prisililo v to, da je začela nastopati kot javna osebnost in se nehala skrivati za kuliso lastnega avatarja.

Vodstvena izkušnja jo je prepričala, da je za dobro delovanje katere koli organizacije, stalna prisotnost vodje še kako potrebna.

#### **4.2.2 Intervju s prvim generalom Cyndane**

Delovne naloge Cyndane, kot prvega generala, so predvsem skrb za administriranje sistema nagrajevanja in kaznovanja članov, upravljanje z banko, ter sodelovanje v procesu odločanja.

V svojih tehnikah upravljanja s člani, uporablja načelo pravičnosti in slogan da so pravila za vse enaka in da morajo kazni vplivati na vse enako.

Dnevno sledi dogodkom v bratovščini, tako v igri sami kot tudi na forumu, odgovarja na vprašanja članov in skrbi, da so vsi obveščeni o najnovejših odločitvah vrha bratovščine. S sistemom nagrajevanja in kaznovanja tudi skrbi, da se omenjene odločitve spoštujejo.

Čeprav je njegova hierarhična pozicija nižja kot pozicija vodje, pa ima zaradi sposobnosti, ki jih pozicija prinaša in pa osebnega odnosa z vodjo bratovščine praktično isto mero moči, kot vodja sama.

Svoj vodstveni stil opiše kot zelo avtoritativen in nedemokratičen: »»follow me!« style of leader. I never belived in democracy in online gaming :P It always leads to disaster,« (Cyndane 2011).

Njegovi glavni motivacijski tehniki predstavljata vodenje s primerom in seveda spodbujanje.

Svojo mediacijsko tehniko v sporih pa je v nasprotju s svojim vodstvenim stilom, opisal kot zelo demokratično. Omenil pa je tudi, da je za resnico včasih potrebno tudi »ribariti« zunaj kroga konflikta.

Svojo vlogo v bratovščini je ovrednotil kot osrednjo in s tem tudi svojo pomembnost za delovanje bratovščine. Navedel je: da poseblja drugo polovica uspeha te bratovščine.

Čeprav je njegova vloga marsikdaj stresna, pa mu kot glavno motivacijo predstavljata občutka pomembnosti in moči.

Navedel je, da je skozi izkušnjo postal pogumnejši in spoznal, da je nekatere stvari dobro planirati več kot 30 min v naprej.

#### **4.2.3 Intervju z vodjem pohodov Jazzara**

Vodja pohodov Jazzara, je bratovščino opisala kot: »vsako drugo organizacijo v realnem svetu, saj le ta sestoji iz ljudi, pravil, napotkov in opredeljenih postopkov, ravno tako kot katera koli resna poslovna organizacija,« (Jazarra 2011).

Povedala je tudi, da se člani med sabo družijo in sodelujejo pri reševanju zahtevnih nalog. Skrb za reševanje organizacijskih problemov pa prevzemajo člani, ki so prevzeli vlogo, zelo podobno managerjem.

Njeno vlogo vodje pohodov, je opisala kot vlogo z veliko odgovornostjo. Vodja pohoda je po njenih besedah namreč oseba, ki razporeja člane v skupine in jim dodeluje naloge, ki morajo biti za uspešno dosežen skupni cilj, izpolnjene skoraj brezhibno. Vodja pohodov mora biti članu sposoben dati nalogo, ga seznaniti s tem kaj se od njega v okviru naloge pričakuje in ga naučiti kako naj nalogo sploh opravi. Ob tem da mora vodja skrbeti tudi za splošno moralo

celotne skupine, mora opraviti tudi svojo nalogo. Uspeh je namreč zagotovljen le, če vsak izmed 25 članov pohoda opravi svojo nalogo skoraj brezhibno. Vlogo vodje pohoda na koncu še slikovito opiše, kot osebo ki teoretično znanje spreminja v praktična dejanja.

Pridobivanje novih članov je opisala, kot dobro ustaljen postopek s točno določeno proceduro in zahtevami. Tako so zahteve, ki jih mora oseba izpolnjevati, da je sprejeta v bratovščino, natančno opredeljene. Posebej pa je poudarila, da so omenjene zahteve, razen zahteve za polnoletnost, le operativne narave in ne zajemajo kakršne koli rasne, spolne ali etnične diskriminacije.

Med samim pohodom je njena politična moč neomejena. Z drugimi besedami je v njen moči, da povabi ali izloči katerega koli člana skupine, ter da začne ali konča pohod kadarkoli. Drugače pa je njena politična moč omejena in skoraj enaka kot moč navadnega člana bratovščine.

Svoj vodstveni stil je opisala, kot nenehno menjavo med agresivnim in blagim/razumevajočim pristopom. Povedala je, da svoj vodstveni stil prilagaja glede na potrebe za doseg želenega cilja.

Motivacija in mediacija v sporih, sta po njeno že sestavni del samega vodstvenega pristopa in ju ne obravnava kot samostojna koncepta. Pravi le, da poskuša vse probleme rešiti še preden nastanejo.

Svojo vlogo opiše, kot za bratovščino zelo pomembno, saj je po njenem mnenju »zdravje« celotne bratovščine odvisno od uspešnih pohodov. Uspeh v pohodih, namreč ohranja zadovoljstvo med člani in jih tako posledično motivira za nadaljnji trud.

Svoje vodstvene izkušnje ne doživlja kot stresne, saj je po njenih besedah občutek pripadnosti in zadovoljstva z uspehom nagrada, ob kateri se vse možne tegobe razblinijo. Pravi, da je bratovščina postala del nje in da je v njen razvoj pripravljena vložiti veliko truda.

Povedala je, da se je iz svoje vodstvene izkušnje naučila, kako oblikovati odnose do ljudi, nižje ali višje na hierarhični lestvici, ter uvidela pomen timskega dela. Spoznala pa je tudi, da

različne situacije zahtevajo različne vodstvene pristope in da je sposobnost hitrega odločanja, za uspešno doseganje ciljev nujno potrebna.

#### **4.2.4 Intervju z organizatorjem družabnih dogodkov Armony**

Armony v bratovščini zaseda pozicijo v svetu generalov, a ker je na svoji poziciji dokaj nova še nima veliko dolžnosti. Njena naloga je tako zraven sodelovanja pri odločanju, priprava družabnih dogodkov izven časa določenega za pohode. Sama pa poskuša s svojo vlogo generala prispevati bratovščini tako, da s svojo prisotnostjo in aktivnostjo skrbi za dobro počutje novih članov, tako da jim ponuja informacije in emocionalno oporo.

Kot njene dolžnosti so zelo omejene tudi njene politične moči znotraj bratovščine. Pravzaprav njeno moč predstavlja le možnost glasovanja v svetu generalov in tako sodelovanje pri pomembnih odločitvah.

Svoj stil vodenja opiše, kot večinoma zelo demokratičnega, vendar pa verjame tudi v uporabo agresivnejšega, avtoritativnega pristopa, kadar je ta potreben.

Ob običajnih motivacijskih tehnikah nagrajevanja in kaznovanja ter spodbujanja, pa je kot glavno mediacijsko tehniko, ki se je poslužuje v sporih navedla strogo sledenje pravilom in izogibanje diskriminacije.

Svojo vlogo, kljub majhni politični moči, vidi kot pomembno v delovanju bratovščine, saj v vodstvu prispeva svoj delež v obliki novih idej in zamisli za reševanje problemov.

Glavno motivacijo za igranje svoje vodstvene vloge, ji predstavlja občutek, da je nekaj prispevala za skupno dobro. Kot velik motivacijski dejavnik pa predstavljajo tudi izkušnje, ki jih v vodstveni vlogi pridobiva vsak dan.

Povedala je, da je skozi svojo vlogo spoznala, kako zahtevno je lahko vodenje. Spoznala je, da vodenje zahteva veliko potrpežljivosti, strpnosti in hitrega odločanja. Da mora vodja sprejemati odločitve zelo premišljeno, ter jih nato na pravi način tudi udejanjiti. Spoznala je tudi, da je karizma voditelja za uspešno vodenje zelo pomembna.

### 4.3 Ugotovitve

Informacije, pridobljene v analizi intervjujev kažejo, da je v svetu vodenja MMORPG-jev moč zaslediti prav vse vidike vodenja, ki sem jih vključil v uporabljenem modelu vodstvenih veščin.

Iz odgovorov intervjuvancev je tako moč razbrati, da ne glede na hierarhično pozicijo, njihova vloga vodje zajema vse aktivnosti, v okviru konceptov uporabljenih v modelu.

Njihove dejavnosti tako skozi nenehno skrb za delovanje bratovščine, zajemajo celoten koncept ustvarjanja vizije. Čeprav glavna vizija namena organizacije in njeni glavni cilji ostajajo ves čas isti, pa so vodilni zaradi različnih situacij primorani ves čas spreminjati kratkoročne cilje in taktike za njihovo doseganje.

Prav te dejavnosti, ki zajemajo, prilagajanje internih pravil, spreminjanje določenih standardov, uvajanje družabnih projektov, podeljevanje nagrad ter spreminjanje urnika aktivnosti bratovščine, že posegajo v drug koncept mojega modela: ocenjevanja.

V konceptu ocenjevanja, vodje namreč sprejemajo odločitve za izvedbo zgoraj naštetih aktivnosti. Vse spremembe v naštetih aktivnostih, namreč prinašajo določena tveganja za organizacijo. Sprememba dolgoročno zastavljenega urnika pohodov, lahko namreč povzroči ali pa tudi reši, veliko problemov v organizaciji samih pohodov, ter posledično vpliva na splošno vzdušje v bratovščini.

Prav vsi intervjuvanci so tudi poudarili pomen upravljanja z odnosi med vodstvom in člani, ki ga v modelu pojmuje kot koncept sodelovanja. Podarili so namreč, da je za dobro delovanje bratovščine zelo pomembno dobro igranje vloge voditelja in vestno opravljanje zastavljenih dolžnosti do ostalih članov. Izrazili so mnenje, da je pri izgradnji dobrih odnosov znotraj bratovščine, sposobnost ustvarjanja ravnotežja med formalnimi in osebnimi/prijateljskimi odnosi nujna.

Vsi sodelujoči so tudi poudarili, da predstavlja izvrševanje sprejetih odločitev zahtevno samostojno področje, s katerim se je potrebno spopadati s prilagajanjem vodstvenih stilov in

taktik. Prav tako je iz opisa njihovih vodstvenih aktivnosti, moč razbrati, da se v svoji vodstveni izkušnji spopadajo tudi z vso širino modelnega koncepta izvrševanja.

#### **4.3.1 Primerjava vlog**

V vseh analiziranih vodstvenih vlogah, ki jih zasedajo intervjuvanci, je bilo moč zaznati prisotnost vseh štirih konceptov zastavljenega modela vodenja. Vendar koncepti, zaradi razlik v delovnih obveznostih med voditelji, nastopajo različno intenzivno in v različnih oblikah.

Medtem ko se vodja bratovščine in prvi general soočata bolj z administrativnimi nalogami, pa so naloge voditeljev, ki so nižje na hierarhični lestvici, bolj izvršilne narave.

Med vsemi vlogami najbolj izstopa vloga voditelja pohodov. Je edina vloga v kateri se voditelj sreča z izzivi koordinacije večje skupine ljudi v realnem času. Izmed vseh vodilnih vlog v MMORPG-jih, pa se le ta najbolj približa, v teoretičnem delu opredeljenemu konceptu, vodje projektnega tima. Vodja pohoda, mora namreč prav tako kot vodja tima v realnem svetu poskrbeti:

- da so vse potrebne informacije zbrane na enem mestu (vodja/vodstvo mora imeti celoten pregled in vizijo),
- da so člani ustrezno motivirani in tako s svojimi specifičnimi znanji prispevajo k reševanju problemov,
- da so člani pripravljene do kreativnega razmišljanja in iskanja idej za izboljšavo delovne situacije,
- ter da so naloge in sredstva za delo razdeljena tako, da člani poznajo in ločijo svoje in skupne naloge (Adizes in drugi 1996, 106).

### 4.3.2 Primerjava rezultatov

Opravljen analiza je pokazala, da so rezultati moje raziskave in raziskav drugih avtorjev v veliki meri podobni ali skoraj enaki.

Vse opravljene analize namreč v vodstvenem svetu MMORPG-jev kažejo na prisotnost koncepta vodenja, kot ga pojmuje v realnem svetu. Prav tako je glede na zbrane podatke v moji raziskavi moč opaziti sposobnosti in veščine, ki jih je potrebno posedovati za uspešno opravljanje zadane naloge, tako v virtualnem kot realnem svetu vodenja. Količina truda in energije, ki ju je potrebno vložiti za uspeh v virtualnem svetu, pa le še potrjujeta primerljivo zahtevnost vodstvene izkušnje s tisto v realnem svetu.

Čeprav je, tudi iz izsledkov moje raziskave, v virtualnem vodenju jasno razvidna odsotnost določenih konceptov iz realnega vodstvenega okolja (npr. koncept stranke), pa zaradi ostalih potrebnih veščin, relevantnosti virtualne izkušnje za realni svet še zdaleč ne morem zavreči. Še več, lahko na podlagi pridobljenega znanja celo trdim, da imajo vodstvene veščine pridobljene v virtualnem svetu MMORPG-jev, realno uporabno vrednost v vsakdanjem korporativnem okolju.

Z opazovanjem trenda sprememb v korporativnem okolju pa lahko dalje predvidevam, da bodo lekcije iz spletnega okolja v realnem svetu le še pridobivale na vrednosti.

Pri kritični obravnavi rezultatov lahko izpostavim, da podobnost rezultatov vseh raziskav priča o zanesljivosti merskega instrumenta in posledično na zanesljivost pridobljenih podatkov. Podatki so bili namreč tudi v primeru moje raziskave zbrani v enakih okoliščinah, z enakimi tehnikami in skoraj identičnim merskim instrumentom, kot v analiziranih raziskavah drugih avtorjev.

Kar se pa tiče veljavnosti samih rezultatov, lahko le to zagovarjam s stališča dobro pripravljene teoretske podlage, na kateri je bil zgrajen sam merski instrument ter z navedbo okoliščin v katerih so bili podatki zbrani.

Veljavnost ugotovitev vsake posamezne raziskave je torej odvisna od spletne igre, v kateri so bili podatki pridobljeni ter od demografskih značilnosti udeležencev.

Veljavnost ugotovitev moje raziskave je torej omejena na spletno igro z imenom »World of Warcraft«. Zaradi dejstva, da sem v raziskavo zajel bratovščino, katere interna struktura je zelo podobna, če ne enaka, večini tovrstnih bratovščin zajetih v drugih raziskavah, pa lahko veljavnost ugotovitev razširim na vse bratovščine katerih namen je dnevna organizacija pohodov v skupini po 25 ljudi. Po nadaljnji primerjavi z drugimi raziskavami pa moram veljavnost ugotovitev skržiti na bratovščine z omenjenimi lastnostmi na igralnih strežnikih Združenih držav Amerike in Evrope.

Zoženje veljavnosti ugotovitev je z znanstvenega vidika nujno, čeprav nimam nikakršne osnove predvidevati, da se razmere v bratovščinah na strežnikih drugih celin na kakršen koli način razlikujejo.



## 5 Sklep

Cilj dosedanjih in tudi moje raziskave, v kateri sem dokazoval uporabnost vodstvenih veščin pridobljenih v svetu MMORPG-jev za delovno okolje v realnem svetu, je bil dosežen.

Na podlagi ugotovitev lahko tako zavrnem ničelno domnevo:

*H1.0: V dejavnostih, ki jih določajo hierarhične pozicije znotraj bratovščin Wow-a, ni moč zaslediti konceptov vodenja ter uporabe za vodenje potrebnih veščin z uporabno vrednostjo v realnem življenju.*

In sprejemem osnovno:

*H1.1: V dejavnostih, ki jih določajo hierarhične pozicije znotraj bratovščin Wow-a, so prisotni koncepti vodenja ter uporaba za vodenje potrebnih veščin z uporabno vrednostjo v realnem življenju.*

Raziskava je namreč pokazala, da so dejavnosti igralcev, ki zasedajo omenjene vodstvene pozicije, v veliki meri zelo podobne dejavnostim, ki jih opravljajo voditelji organizacij v realnem svetu. Kljub odsotnosti nekaterih konceptov vodenja v virtualnem svetu, pa lahko zaradi kvalitete in zahtevnosti vodstvene vloge zaključim, da imajo tako pridobljene vodstvene veščine realno vrednost tudi v vsakdanjem svetu.

Prav tako sem v raziskavi ugotovil, da se vodstvene izkušnje glede na posamezne hierarhične pozicije znotraj bratovščine med seboj razlikujejo.

Pri notranji delitvi moči v bratovščinah gre namreč za delitev nalog in obveznosti med člane na vodstvenih pozicijah. S tem, ko vodje opravljajo različne naloge, z njimi pridobivajo tudi različne izkušnje in posledično različne veščine. Na podlagi teh ugotovitev lahko tako zavrnem tudi drugo ničelno domnevo:

*H2.0: Med različnimi hierarhičnimi pozicijami znotraj bratovščin ni razlik.*

In sprejmem osnovno, ki pravi:

*H2.1: Kvaliteta vodstvene izkušnje posameznikov na različnih hierarhičnih pozicijah se razlikuje.*

Zdaj ko je uporabnost raziskovane tehnike učenja v realnem svetu potrjena, pa je potrebno ugotoviti na kakšen način obstoječe tehnike uporabiti tudi v praksi. Opravljena raziskava s tem, ko dokazuje obstoj razlik med možnimi vodilnimi vlogami znotraj MMORPG-jev, v tej točki nudi le smernice o načinu uporabe MMORPG-jev v učenju vodenja. Vendar pa lahko več znanja o tem, kako dejansko uporabiti opisane tehnike v praksi, po mojem mnenju pridobimo le s poskusi in primerjavami rezultatov nove in tradicionalnih tehnik učenja vodenja.

Glede na ugotovitve lahko to delo sklenem s predlogom za nadaljnje raziskovanje, ki bi ga po mojem mnenju najbolje in najprimerneje zastopale eksperimentalne tehnike, v smislu poskusa integracije analizirane metode učenja vodenja v izobraževalnih ustanovah.

## 6 Literatura

1. Adams, F. Jonathan. 2010. *The Virtual Self: Online Role-Playing Implications for Self Discovery and Exploration*. University of New Hampshire. Dostopno prek: [http://home.comcast.net/~nightweaver/hosted/vs\\_mmorpg.pdf](http://home.comcast.net/~nightweaver/hosted/vs_mmorpg.pdf) (18. september 2011).
2. Adizes, Ichak, Stane Možina, Zoran Milivojević, Ivan Svetlik, Milan Terpin, Jožko Čuk, Dušan Djukanović in Ludvik Sotošek. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica
3. Armony. 2011. Intervju z avtorjem. Maribor, 10. september.
4. Bizjak, Franc in Tea Petrin. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Blizzard entertainment. 2010. "World of Warcraft® subscriber base reaches 12 million worldwide". Dostopno prek: <http://us.blizzard.com/en-us/company/press/pressreleases.html> (18. september 2011).
6. Cyndane. 2011. Intervju z avtorjem. Maribor, 28. avgust.
7. Černetič, Metod. 2004. *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
8. DeMarco, Michael, Eric Lesser in Tony O'Driscoll. 2007. *Leadership in a distributed world: Lessons from online gaming*. IBM Institute for Business Value. Dostopno prek: [http://www.ibm.com/ibm/gio/media/pdf/ibm\\_gio\\_ibv\\_gaming\\_and\\_leadership.pdf](http://www.ibm.com/ibm/gio/media/pdf/ibm_gio_ibv_gaming_and_leadership.pdf) (18. september 2011).
9. Henderson, Ben in Richard Colby. 2008. *World of Warcraft: Fun or Hard Work?*. Dostopno prek: <http://www.richardcolby.net/files/LeadershipinWoW.pdf> (18. september 2011).
10. Hlebec, Valentina. 2001. Meta-analiza zanesljivosti anketnega merjenja socialne opore v popolnih omrežjih. *Teorija in praksa* (38): 63-76.
11. Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2004. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. IBM corporation. 2008. *Making change work: Continuing the enterprise of the future conversation*. Dostopno prek: <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf> (18. september 2011).
13. Jazarra 2011. Intervju z avtorjem. Maribor, 5. september.

14. Knud, Illeris. 2009. *Contemporary theories of learning: learning theorists... in their own words*. Ljubljana: FF, Osrednja humanistična knjižnica.
15. Kücklich, Julian. 2005. Precarious Playbour: Modders and the Digital Games Industry. *The Fibreculture Journal*, 1. maj. Dostopno prek: <http://five.fibreculturejournal.org/fcj-025-precarious-playbour-modders-and-the-digital-games-industry/> (18. september 2011).
16. Levine, Sergey. 2008. *The Full-Time Guild Master*. Stanford University. Dostopno prek: <http://www.stanford.edu/group/publicknowledge/cgi-bin/ojs/stsjournal/index.php/intersect/article/viewFile/1/19> (18. september 2011).
17. Michael, David in Sandra L. Chen. 2006. *Serious Games: Games That Educate, Train, and Inform*. Muska & Lipman/Premier-Trade. Dostopno prek: ACM Digital library.
18. Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
19. Piaget, Jean. 2007. *Cognitive development theory: Assumptions*. Dostopno prek: <http://faculty.weber.edu/jabird/chf2750/Psychological/Piaget%20Intro.pdf> (18. september 2011).
20. Piaget, Jean. 1954. *The construction of reality in the child*. The international Library of Psychology. Dostopno prek: google books.
21. Piaget, Jean in Bärbel Inhelder. 1956. *The growth of logical thinking from childhood to adolescence*. The international Library of Psychology. Dostopno prek: google books.
22. Prax, Patrick. 2009. *Leadership behind the Screen: New Theory about Leadership in Online Role-Playing Games*. Dostopno prek: <http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:201021/FULLTEXT01> (18. september 2011).
23. Raybourn, Elaine M. 2005. Serious game report: Adaptive thinking and leadership training for cultural awareness and communication competence. *Interactive Technology & Smart Education* 2 (2): 131–134.
24. Sandford, Richard in Ben Williamson. 2005. *Games and learning: Handbook from NESTA Futurelab*. Dostopno prek: [http://steinerweb.org.uk/pdf/games\\_and\\_learning.pdf](http://steinerweb.org.uk/pdf/games_and_learning.pdf) (18. september 2011).
25. Skylaer 2011. Intervju z avtorjem. Maribor, 25. avgust.

26. Snijkers, Ger. 2002. *Cognitive Laboratory Experiments: On Pre-testing Computerised Questionnaires and Data Quality*. Doktorska disertacija. Dostopno prek: [http://www.jpsm.umd.edu/qdet/final\\_pdf\\_papers/Snijkers.pdf](http://www.jpsm.umd.edu/qdet/final_pdf_papers/Snijkers.pdf) (18. september 2011).
27. Squire, Kurt. 2003. *Video Games in Education*. Comparative Media Studies Department. Dostopno prek: <http://website.education.wisc.edu/kdsquire/manuscripts/IJIS.doc> (18. september 2011).
28. Ward, Susan. 2011. *Leadership*. Dostopno prek: <http://sbinfocanada.about.com/od/leadership/g/leadership.htm> (18. september 2011).
29. Tam, Maureen. 2000. Constructivism, Instructional Design, and Technology: Implications for Transforming Distant Learning. *Educational Technology & Society* 3 (2): 50–60.
30. Van Eck, Richard. 2006. Digital Game-Based Learning: It's Not Just the Digital Natives Who Are Restless. *Educause Review* 41 (2): 1–16.
31. Willis, Gordon B. 1999. *Cognitive Interviewing: A "How To" Guide*. North Carolina Research Triangle Institute. Dostopno prek: <http://appliedresearch.cancer.gov/areas/cognitive/interview.pdf> (18. september 2011).
32. Williams, Dimitri. 2006. From tree house to barracks: The social life of guilds in World of Warcraft. *Games and culture* 1 (4): 338–361.
33. Yee, Nick. 1999-2004. *The daedalus gateway*. Dostopno prek: [http://www.nickyee.com/daedalus/gateway\\_intro.html](http://www.nickyee.com/daedalus/gateway_intro.html) (18. september 2011).
34. --- 2006a. The Demographics, Motivations and Derived Experiences of Users of Massively-Multiuser Online Graphical Environments. *Presence: Teleoperators and Virtual Environments* 15 (3). Dostopno prek: <http://www.nickyee.com/pubs/Yee%20-%20MMORPG%20Demographics%202006.pdf> (18. september 2011).
35. --- 2006b. The Psychology of MMORPGs: Emotional Investment, Motivations, Relationship Formation, and Problematic Usage. *Computer Supported Cooperative Work* 34 (1). Dostopno prek: [http://www.nickyee.com/pubs/Yee%20-%20MMORPG%20Psychology%20\(2006\).pdf](http://www.nickyee.com/pubs/Yee%20-%20MMORPG%20Psychology%20(2006).pdf) (18. september 2011).
36. --- 2006c. The Labor of Fun: How Video Games Blur the Boundaries of Work and Play. *Games and culture* 1 (1). Dostopno prek: [http://www.nickyee.com/pubs/Yee%20-%20Labor%20of%20Fun%20\(2006\).pdf](http://www.nickyee.com/pubs/Yee%20-%20Labor%20of%20Fun%20(2006).pdf) (18. september 2011).
37. Yourdictionary. 2011. *e-games computer definition*. Dostopno prek: <http://computer.yourdictionary.com/e-games> (18. september 2011).

## **Priloga A: Vzorec pomožnega vprašalnika za intervjuje**

1. Describe your organization.
2. What is your role in your organization?
3. Describe the ethical values and principles of the organization.
4. What are your tasks in it?
5. Describe a "normal workday".
6. Please, describe the organizational structure and the power structure of your organization.
7. How much power do you have?
8. How does inner communication work, how outer communication?
9. How is your leading style?
10. How do you motivate people?
11. How do you handle a crisis in the organization? How do you settle disputes?
12. To which extent are you responsible for the success or failure of the organization?
13. How do you deal with that responsibility?
14. What makes a good leader in your opinion?
15. What is the consequence of poor leadership for your organization?
16. As what kind of leader do you see yourself?
17. How do you think do others see you?
18. What motivates you to be a leader? What are your kicks?
19. Do you meet the members of your organization personally? Do you spend spare time with them?
20. Are you also a leader in other areas?
21. What was your best moment ever being a leader? Why?
22. What was the worst one? Why?
23. What have you learned from being a leader?
24. Describe the influence of the environment on your organization and your leadership

(Prax 2009, 51).