

Giochi da prendere sul serio

Gamification, storytelling
e game design

A. Maestri
J. Sassoon
P. Polsinelli

FrancoAngeli

Community

Corporate & Marketing Communication

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Community

Corporate & Marketing Communication

I testi e gli strumenti per i professionisti della comunicazione

Una collana di testi dinamici, dal taglio pragmatico e ricchi di casi. Ampio lo spettro delle tematiche trattate: dal branding all'advertising, dal content marketing ai new media, dalla comunicazione digitale ai progetti più innovativi di comunicazione non convenzionale. Libri aggiornati, per muoversi con competenza in un settore quanto mai creativo e in perpetuo cambiamento.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Giochi da prendere sul serio

Gamification, storytelling
e game design

A. Maestri
J. Sassoon
P. Polsinelli

Introduzione di Mauro Lupi
Postfazione di Cosimo Accoto

FrancoAngeli

Community

Corporate & Marketing Communication

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

2a edizione. Copyright © 2015, 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy
Nuova edizione: 2018

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Premessa alla nuova edizione	pag.	7
Introduzione , di <i>Mauro Lupi</i>	»	11
1. Gamification: definizioni e aspetti generali , di <i>Joseph Sassoan</i>	»	17
1. Punti di vista sulla Gamification	»	17
2. Il piacere della competizione	»	24
3. Giocare per apprendere	»	26
4. Rilievo della dimensione narrativa: Gamification e storytelling	»	28
5. Benefici possibili	»	34
6. Rischi ed errori comuni	»	36
2. Valore e Psicologia della Gamification , di <i>Alberto Maestri</i>	»	39
1. Gioco, individui, organizzazioni	»	39
2. Il valore della Gamification per il business	»	47
3. I principali punti di forza della Gamification	»	56
4. Cosa <i>motiva</i> le persone?	»	57
5. <i>Divertirsi</i> con la Gamification	»	66
6. Obiettivo <i>felicità</i>	»	71
3. Progettare videogiochi applicati , di <i>Pietro Polsinelli</i>	»	75
Introduzione	»	75
1. Giochi promozionali: soluzioni IT organiche per la soluzione di problemi locali	»	76
2. Giochi d'impatto sociale: prevenzione della violenza contro i giovani adulti nell'Unione Europea	»	78

3. I videogiochi applicati: definizioni e strumenti	pag.	86
4. Giochi per la salute	»	92
5. Giochi per il cambiamento	»	97
6. Giochi educativi	»	99
7. Altri due progetti in breve	»	103
8. Consigli per razionalizzare la produzione	»	104
Postfazione. A Playful Disruption: il futuro si giocherà tra infosfera e ludosfera, di <i>Cosimo Accoto</i>	»	109
Bibliografia	»	115
Gli Autori e i Contributori	»	119

Premessa alla nuova edizione

La Gamification, ovvero l'applicazione di aspetti propri del gioco (elementi di gioco, meccaniche di gioco, tecniche di game design) a contesti non giocosi, è ormai sempre di più *una cosa seria*. Non siamo solo noi a sostenerlo, ma la grande quantità di ricerche, analisi e statistiche internazionali che studiano il fenomeno già da alcuni anni. In effetti, se adeguatamente progettati (capirete come nei capitoli che seguono), i sistemi di Gamification sono capaci di generare profonde implicazioni nel marketing, nel business d'impresa e nei processi istituzionali.

Se la portata di tale fenomeno è in costante aumento e attira l'attenzione di professionisti, ricercatori e/o semplici appassionati, ci sono parsi evidenti fin da subito due principali criticità, che lette da una prospettiva complementare aprono nuove, interessanti chiavi di lettura.

In primis, quello della Gamification è un tema complesso, multi-dimensionale e multi-disciplinare. Studiarlo o anche solo citarlo adottando un approccio uni-dimensionale e monolitico rischia il più delle volte di generare una visione parziale e "tattica", tralasciando gli aspetti profondi e di panoramica più globale.

Secondariamente, il grande interesse che riscontriamo verso la Gamification fuori dai confini nazionali non trova ancora in Italia un'offerta altrettanto ricca in termini di contributi letterari e scientifici sul tema. Ovvero, il nostro territorio è ad oggi carente di contributi e manuali capaci di fare il più possibile chiarezza sull'argomento, limitando di fatto l'efficace stimolo di discorsi e approfondimenti nonché la condivisione di casi studio virtuosi legati alla Gamification.

Già nel 2015 – anno della prima edizione del volume – avevamo cercato di leggere queste due criticità proponendo nel testo prospettive differenti; oggi, riscontrando un immutato interesse nei confronti del tema, abbiamo colto l'opportunità di lavorare all'edizione aggiornata e ampliata del volume, arricchendola tra l'altro di nuovi casi studio di valore. Diversi dati emblematici ci hanno guidato nella rilettura e revisione testo; tra questi:

- l'inserimento della Gamification da parte di Gartner Inc. già nel 2011 nel proprio Hype Cycle, uno strumento fondamentale per capire l'evolversi delle tecnologie nel loro ciclo vitale. Secondo la società di ricerca, proprio questi anni caratterizzerebbero il momento di massima diffusione e applicazione della Gamification;
- il risultato di un sondaggio su Mashable nel quale oltre il 70% delle società *Forbes Global 2000* ha dichiarato, già nel 2013, di stare pianificando l'introduzione della Gamification a scopi di marketing e *customer retention*;
- la proiezione fatta da TechNavio e Business Wire riportata da Statista del valore globale di mercato della Gamification dal 2016 (4,91 miliardi di Dollari) al 2021 (11,94 miliardi di Dollari);
- almeno per quanto riguarda il panorama italiano, il persistente posizionamento della Gamification tra i paradigmi chiave e tra i temi dell'innovazione di marketing e di coinvolgimento degli stakeholder, mappati nella loro ultima opera *Marketing 2020* anche da David Jarach e Davide Reina, docenti senior in SDA Bocconi School of Management.

Il risultato è un libro – che a distanza di alcuni anni dalla prima edizione rimane uno dei principali in Italia a trattare esplicitamente la teoria e la pratica della Gamification – che crediamo si rivelerà capace di rispondere ad alcune, importanti questioni legate al tema.

- Spiegare in cosa consiste esattamente la Gamification e precisare in cosa si distingue da altre tecniche che l'azienda può utilizzare a scopi di motivazione e coinvolgimento degli stakeholder.
- Esaminare le varie definizioni e teorie sulla Gamification, chiarendo i nodi concettuali che tendono a orientarne i modi di impiego.
- Inquadrare il tema della Gamification all'interno del cappello più ampio delle strategie di customer experience ed *employee experience*.
- Illustrare i vari campi di applicazione della Gamification: dal sostegno al coinvolgimento dei consumatori e dei dipendenti al miglioramento della produttività, dal supporto all'e-learning all'efficientamento delle pratiche di innovazione, e altri ambiti ancora.
- Chiarire quali sono le condizioni perché la Gamification funzioni, e quali ostacoli o freni possono invece inficiarne il rendimento.
- Studiare l'intreccio tra Gamification e storytelling, e come gli sviluppi narrativi sono in grado di rafforzare i meccanismi di coinvolgimento.
- Precisare come, e con quali vantaggi, la Gamification può declinarsi in chiave collaborativa e social.
- Proporre una serie di case histories concrete raccontate anche dai protagonisti aziendali, volte a esemplificare le condizioni di successo delle iniziative in questo campo.
- Offrire principi e regole pratiche per lo sviluppo di validi progetti di Gamification a tutte le aziende e ai professionisti potenzialmente interessati a implementarli.

In che modo abbiamo provato ad affrontare queste e altre tematiche, a nostro avviso di particolare interesse tra quelle che coinvolgono la Gamification? Ci è sembrato adeguato fare leva sulla commistione delle competenze che caratterizzano ciascuno di noi, “diversi” ma integrati per percorsi professionali e specifici interessi di ricerca. La struttura dell’opera spazia così in modo consistente tra differenti approcci di ricerca e prospettive tematiche fondamentali, seguendo un andamento logico per cui:

- Nel primo capitolo, Joseph Sassoon introduce l’argomento della Gamification e delle sue componenti principali. Tali nozioni si rivelano preziose sia per il prosieguo del volume che per la trattazione successiva del capitolo, focalizzata sull’applicazione alla Gamification di alcune dimensioni comunicative importanti come apprendimento, storytelling, narrazione.
- Nel secondo capitolo, Alberto Maestri approfondisce il tema degli aspetti di valore e psicologici della Gamification, importanti per comprendere e riuscire a creare giochi applicati capaci di generare valore. Perché e quando la Gamification è strategica per un business? Su quali dimensioni psicologiche occorre fare leva per progettare e implementare un progetto ludico di successo oggi e nell’immediato futuro?
- Nel terzo capitolo, Pietro Polsinelli affronta l’argomento della pratica della Gamification e del game design, passando in rassegna alcuni progetti nazionali e internazionali effettivamente sviluppati per aziende e istituzioni. Di ciascuno di essi vengono poste in evidenza le criticità iniziali emerse dal confronto con il committente, i punti chiave di sviluppo del progetto, le attività effettivamente implementate e i risultati raggiunti.
- Infine, l’esperienza internazionale e le ricerche esplorative di frontiera di Cosimo Accoto, Research Affiliate al Massachusetts Institute of Technology (MIT) completano la prospettiva offerta nell’opera indagando alcuni scenari di futuro imminente generati dall’intreccio esponenziale tra Gamification, blockchain, intelligenza artificiale e robotica.

Trasversalmente rispetto alle trattazioni verticali di ciascuno dei tre capitoli e della postfazione che, insieme all’introduzione di Mauro Lupi, compongono l’opera, all’interno del volume sono continuamente citati casi studio di aziende e brand che diventano un’ulteriore fonte di stimolo per il lettore. Infine, durante la lettura troverete alcuni riquadri, contraddistinti dal simbolo ►: si tratta di approfondimenti, ma anche suggerimenti pratici e finestre tematiche utili per orientare gli sforzi verso i framework e le idee strategiche descritte.

Il libro è pensato per una vasta platea di lettori in possesso di alcune nozioni di base di marketing, organizzazione e psicologia degli individui e accomunati dall’interesse verso il tema e la passione (o la necessità) di leggere una guida il più possibile aggiornata, capace di integrare approcci

teorici, orientamenti strategici e consigli pratici di *buona Gamification*. Manager, imprenditori, consulenti e freelance, formatori, game designer, giornalisti, agenzie media e pubblicitarie, istituti di ricerca e formazione, università.

Siamo consapevoli che il nostro viaggio all'interno del mondo della Gamification è tutt'ora solo all'inizio. E siamo consci che la stessa Gamification è un paradigma parzialmente ancora da scoprire, da continuare a studiare al fine di scoprirne molti altri aspetti di rottura. Siamo aperti a qualsiasi discussione stimolante sul tema con chiunque volesse condividere i propri pensieri con noi e/o l'Editore, che approfittiamo per ringraziare per la visione dimostrata nel sostenere un progetto editoriale di questo tipo.

Che il gioco abbia inizio: parlando di game applicati e dimensioni ludiche, ci sembra che questo auspicio – citazione del titolo del film del 2000 di *Dungeons & Dragons* – possa continuare a calzare in modo adeguato.

Buona lettura, e buon viaggio.

Milano e Firenze, ottobre 2018

Gli Autori

Introduzione

di *Mauro Lupi*

Cari lettori, supponiamo che il mio obiettivo sia quello di coinvolgervi il più possibile nella lettura di questo libro. Potrei provare inserendo un riquadro nel quale scoprire una figura misteriosa unendo dei puntini numerati, come quelle che si trovano nelle riviste di enigmistica. Vi fornirebbe un pizzico di intrattenimento (certo, non molto originale) e poi passereste alla pagina successiva.

Oppure potrei proporvi di rispondere su un apposito sito web a brevi quiz posti alla fine di ogni capitolo del libro, mettendovi in gara per contendervi la ricezione gratuita dell'edizione successiva del libro.

Il disegno con i punti è un gioco (seppur elementare), mentre il contest che mette in competizione i lettori ha alcuni degli elementi tipici di un progetto di *Gamification*. Questo libro è proprio dedicato a conoscere come e perché applicare le tecniche di gioco (nel caso del contest: la prova da superare, la competizione, il premio) in ambiti di “non-gioco”, nei quali l'obiettivo non è quello di divertire ma di coinvolgere. Il libro si concentra in particolare sul perché e sul come le iniziative di Gamification possono rientrare nelle strategie di aziende di ogni tipo e dimensione. E ciò richiede un minimo di inquadramento dello scenario.

È ormai ampiamente acclarato che i modelli di business moderni devono mettere al centro dell'attenzione i consumatori. Ancor meglio: il focus è sulle persone, interne ed esterne all'azienda. Forrester la definisce “customer obsession” dimostrando, attraverso una ricerca che svolge da oltre dieci anni, che le organizzazioni più attive negli investimenti in *customer experience* nel periodo 2010-2015 hanno aumentato sensibilmente il loro fatturato, mentre le aziende meno concentrante sul consumatore hanno registrato una crescita molto limitata dei ricavi o una loro diminuzione. E questa è solo una notazione per sottolineare sinteticamente il concetto che in questa era, ormai nota come “Age of the Customer”, ogni organizzazione deve basare la sua relazione con tutti gli stakeholder non più con un

approccio autoreferenziale e promozionale, ma deve puntare piuttosto su logiche di relazione bidirezionali e sul coinvolgimento dei destinatari. Ed è qui che entra in scena il gioco, che, di fatto, è configurabile come ambiente di relazione e di comunicazione, ponendosi quindi a servizio delle strategie di business orientate a migliorare la customer experience.

Insomma, il business si può fare (anche) giocando o meglio, facendo giocare, creando territori meno seri di quelli tradizionali e più disincantati e piacevoli. C'è davvero un gran bisogno di aziende divertenti, che facciano business col sorriso, più umane, più naturali nella relazione con i consumatori così come con i collaboratori interni. Qualche anno fa osai nel parlare di *Corporate Happiness Responsibility*, ed ormai il tema della felicità sembra iniziare ad entrare nel radar delle aziende. L'auspicio è che venga riconosciuta l'importanza del fattore felicità e del suo ruolo nei confronti degli stakeholder e della collettività attigua all'organizzazione, perché verso di loro occorre adoperarsi per trovare occasioni per intrattenere, per guadagnare il coinvolgimento e la fedeltà di clienti e collaboratori.

Si dice che “giocare fa tornare bambini”. Ma quando il gioco è applicato a contesti di non gioco e diventa Gamification (specialmente in progetti legati al business), deve invece esaltare il ruolo delle persone. Quindi non divertimento fine a se stesso ma coinvolgimento e interazione, ponendo gli individui al centro dell'attenzione e mettendoli in condizioni di tirare fuori da se stessi elementi positivi e costruttivi: passione, gioia, impegno, generosità, gioco di squadra. Certo, i progetti di Gamification hanno anche alla base la stimolazione della competizione, la quale fisiologicamente lascia emergere anche derive di protagonismo e arrivismo. Ma ciò è ormai un elemento naturale della “Age of the Customer”. L'individualismo può essere previsto e circoscritto ma *fa parte del gioco* (mi sia concesso il gioco di parole) e anzi, talvolta è alla base dell'alchimia che stimola gli individui. Prendiamo ad esempio il caso di Ice Bucket Challenge, la popolare iniziativa organizzata qualche anno fa per far conoscere la Sclerosi Laterale Amiotrofica (SLA) e per promuovere le donazioni a favore delle organizzazioni che si occupano di ricerca e assistenza ai malati. Più nota come “i video con le secchiate di ghiaccio”, ha rappresentato l'ennesimo esempio di come un format ironico e divertente possa essere applicato ad un'iniziativa non di gioco, cavalcando l'ego e il protagonismo degli individui. Quindi non solo divertimento personale, ma occasione per esprimersi in una specie di passerella pubblica di cui si è protagonisti e non semplici spettatori o giocatori.

Però attenzione: progettare un'iniziativa di Gamification *non è un gioco* (mi sia concesso anche questo scherzo semantico). Meccaniche e design non sono semplici e hanno molteplici variabili: individuazione delle motivazioni che coinvolgono i destinatari, produzione di contenuti sempre

nuovi, incentivi e reward, personalizzazione, fidelizzazione, valutazione degli effetti indesiderati, ecc. Non dimentichiamo che la maggior parte dei momenti di gioco nella vita delle persone si sono significativamente evoluti in questi anni, specie per via della diffusione delle console, di Internet e del mobile. Da una parte abbiamo aumentato le occasioni di intrattenimento frazionando però di parecchio il tempo dedicato a ciascuna, dall'altra abbiamo aggiunto l'esperienza mobile che moltiplica i momenti di partecipazioni ai giochi di ogni tipo. Nel contempo si è alzato il livello qualitativo necessario per coinvolgere le persone e questo ancora non sembra essere compreso del tutto dalle aziende. Ad esempio, continuano ad essere proposti format visti e rivisti del tipo “scatta una foto con il nostro prodotto e le migliori potrebbero vincere”, con l'unico effetto di generare risultati marginali e mantenere il brand nel territorio dell'autoreferenzialità e della retorica pubblicitaria più tradizionale ormai vetusta. Con il rischio, peraltro, di dar voce a consumatori ostili che trovano così un canale per rappresentare la loro insoddisfazione pubblicamente, come testimoniano numerosi casi capitati ad aziende in Italia e nel mondo.

Sono proprio gli elementi emersi da questi casi che suggeriscono di approfondire ancora un momento il contesto complessivo nel quale si trova l'azienda che desidera progettare un'iniziativa di Gamification. Partiamo dall'assunto che in tutte le attività nelle quali si tende a stimolare delle azioni da parte di un gruppo più o meno esteso di destinatari, va considerato il cosiddetto “canale di ritorno”, ossia l'effetto generato dalle attività dei soggetti coinvolti, i quali dovranno necessariamente avere uno spazio autonomo di manovra. È un po' la differenza tra una campagna pubblicitaria in Tv e l'attività di una pagina aziendale nei social media. Se la campagna Tv presenta una comunicazione inappropriata o un tono di voce errato, nel peggiore dei casi si disperde il budget allocato. Ma se l'azienda sbaglia il modo di porsi nei social media, non adeguandosi al relativo ambiente bidirezionale e relazionale, non solo verrà ignorata, ma il rischio è quello di generare sentimenti e opinioni ostili proposti pubblicamente, con un effetto dannoso che intacca la reputazione e la fiducia, elementi questi molto più preziosi rispetto a un budget pubblicitario. Allo stesso modo, occorre essere idonei per proporre un'iniziativa di Gamification perché il coinvolgimento va guadagnato con una proposizione coerente, concentrata non solo sugli obiettivi di chi la propone, ma anche sulle motivazioni profonde e concrete di chi si desidera interessare.

Acclarata quindi l'importanza delle iniziative di Gamification per le aziende e la necessaria attenzione alla fase di progettazione, sintetizziamo alcune delle principali opportunità che ne derivano, tema che verrà poi esplicitato in dettaglio nel corso del libro.

Direi che la parola chiave è “coinvolgimento”, elemento cruciale nell’attuale relazione tra ogni azienda e i suoi stakeholder. Osservando il rapporto con i consumatori, risulta evidente che il processo che porta alla decisione non avviene più nel modo sequenziale rappresentato dal vetusto modello di “sales funnel” strutturato a imbuto. Oggi la fiducia dei consumatori e la loro propensione all’acquisto si realizzano nell’arco di un mix di esperienze e interazioni multicanale, nelle quali l’azienda è una delle parti in campo e non più solo il principale emittente di messaggi unidirezionali. Da qui l’importanza di tutte le iniziative che favoriscono il coinvolgimento dei destinatari, come appunto quelle di Gamification. D’altronde “engagement” è una delle parole chiave negli obiettivi principali di ogni azienda, specie se ci riferiamo al mondo digitale e ai relativi progetti di digital transformation. Già nel 2014 McKinsey chiese a un campione di manager di tutto il mondo quali fossero i principali obiettivi digital delle loro aziende, facendo emergere “Digital engagement for customers” come priorità strategica più importante, superando “Digital innovation of products, operating model, or business model” e “Big Data and advanced analytics”. Da segnalare che la quarta priorità risultò essere “Digital engagement of employees, suppliers, or business partners”, tanto a confermare che la rilevanza del coinvolgimento riguarda sia i consumatori che la struttura interna all’organizzazione. E come vedremo nel corso del libro, i progetti di Gamification sono uno strumento estremamente efficace e flessibile per generare il coinvolgimento attivo e appassionato di clienti e di collaboratori.

Un’altra caratteristica dei progetti di Gamification, peraltro connessa alla loro capacità di generare engagement, è quella di avere le proprietà essenziali per favorirne lo sviluppo naturale della visibilità. Rappresentano in pratica uno degli esempi migliori riguardo la generazione della cosiddetta “earned visibility” (che affianca quella realizzata attraverso i canali “paid” e “owned”), ossia la diffusione della conoscenza dell’iniziativa attraverso il passaparola spontaneo delle persone coinvolte e l’attenzione di soggetti terzi (ad esempio i media). I social media e le relative funzionalità di condivisione sono ormai un elemento caratteristico delle moderne relazioni tra gli individui, così come del rapporto tra professionisti della comunicazione e “lettori”. Ci colleghiamo agli altri esprimendoci anche attraverso ciò che segnaliamo online, aggiungendo tali indicatori a quelli che manifestiamo attraverso i comportamenti oppure mediante ciò che acquistiamo (ed esibiamo). Siamo (anche) ciò che condividiamo online, specie se l’online racconta ciò in cui siamo coinvolti. Un’iniziativa di Gamification deve quindi contemplare ed esaltare la stimolazione dei partecipanti a comunicare il loro coinvolgimento, considerando anche il fatto che il gioco stesso può diventare un elemento di relazione sociale con il proprio network, e che la rete e le iniziative annesse ne esaltano il significato e la portata.

La caratteristica di potenziale auto-diffusione dei progetti di Gamification trova poi un ruolo chiave nelle attuali strategie di comunicazione delle organizzazioni, le quali combattono ogni giorno la cosiddetta “guerra dell’attenzione”. Raggiungere i potenziali destinatari, prima ancora di arrivare al loro portafogli, è sempre più complesso e costoso. Il numero crescente di messaggi e stimoli commerciali, unito alla molteplicità di canali e touchpoint tra aziende e consumatori, crea uno scenario competitivo complesso nel quale la possibilità di inserirsi negli slot di attenzione delle persone, peraltro sempre più frazionati, non si risolve più solo con le campagne pubblicitarie tradizionali. Da qui l’esigenza di stimolare i destinatari attraverso il loro coinvolgimento, facendo in modo che siano loro stessi a diffondere la visibilità delle iniziative, principalmente attraverso le condivisioni online. Anzi, alcuni progetti hanno un successo maggiore proprio se la componente promozionale è limitata e il messaggio è invece trasmesso col passaparola. Il risultato non è solo quello di comunicare le iniziative in modo più spontaneo e coinvolgente, ma anche di potersi permettere un minore “costo media”, inerente l’acquisto di spazi pubblicitari. Al tempo stesso, va considerato che la diffusione di iniziative attraverso i loro destinatari può richiedere tempi più lunghi per raggiungere gli obiettivi di visibilità desiderati e ha un elemento di incertezza perché nessuno garantisce che il passaparola venga effettivamente innescato. Per questo è fondamentale progettare e pianificare con molta attenzione ogni iniziativa di Gamification, effettuando dei test preliminari su gruppi circoscritti e facendo attenzione a recepire tutti i segnali per migliorare il livello di engagement.

1. Gamification: definizioni e aspetti generali

di *Joseph Sassoon*

1. Punti di vista sulla Gamification

Che cos'è esattamente la Gamification? Perché oggi se ne parla tanto, specie con riferimento al mondo dell'impresa ma non solo? Perché è rilevante? A cosa si applica? Quali vantaggi concreti può offrire alle organizzazioni? E quali rischi eventualmente comporta?

Rispondere a queste domande in modo adeguato sta diventando sempre più importante. Sia perché un numero crescente di organizzazioni tra le più avanzate sta introducendo applicazioni basate sulla Gamification, con ottimi risultati; sia perché il fenomeno ha il potenziale di rivoluzionare per molti aspetti il modo in cui si lavora, si apprende, si comunica e si fa business.

Il termine “Gamification” è stato proposto dal programmatore di giochi inglese Nick Pelling nel 2002 e ha acquisito una relativa popolarità a partire all'incirca dal 2010. Dunque ha un'origine piuttosto recente. Il suo retroterra però è più lontano.

Gamification è un termine derivante da *game*, quindi ha a che fare con l'idea di gioco. Che i giochi abbiano accompagnato la storia dell'uomo nei millenni è ben noto, ed è un tema molto studiato. Sappiamo che il gioco ha sempre avuto una grande funzione sociale presso tutti i popoli e tutte le culture. Sappiamo anche che negli ultimi tre o quattro decenni l'industria dei videogame si è sviluppata fino a diventare gigantesca, superando per dimensioni di fatturato sia il cinema sia la musica. E continua a crescere a ritmo sostenuto. Le vendite totali di videogame, pari a 67 miliardi di dollari nel 2012 (dati *Forbes*), hanno raggiunto 115 miliardi nel 2018 (dati Statista).

Un successo come questo non potrebbe esistere se centinaia di milioni di persone, di ogni età, genere e cultura, ai quattro angoli del pianeta, non trascorressero ore immerse nei giochi disponibili sulle moderne piatta-

forme tecnologiche – console (PlayStation, Wii, Xbox), PC, smartphone, ambienti online. Lo fanno ovviamente perché ci si divertono: come noto, la spinta motivazionale primaria al gioco è il *fun*. Ma che rapporto c'è fra questo fenomeno e la Gamification, che dopotutto riguarda cose serie come le organizzazioni, il lavoro, il business?

Per varie buone ragioni, il rapporto è assai più stretto di quel che può sembrare. Prima di entrare nel merito, tuttavia, conviene capire meglio di cosa stiamo parlando. Gamification è un termine non del tutto trasparente, in parte controverso, inteso con una varietà di accenti. Ciò rende utile un breve chiarimento.

Definizioni

La Gamification, e le pratiche che vanno sotto questo nome, sono state definite da numerosi autori con frasi in parte simili, in parte diverse. Ne riporto alcune.

Gamification è:

- l'utilizzo di elementi mutuati dai giochi e delle tecniche di *game design* in contesti esterni ai giochi (Deterding, 2011);
- l'uso di elementi di gioco e di *game design* all'interno di contesti non di gioco (Werbach e Hunter, 2012);
- l'applicazione di meccaniche di gioco e tecniche di *game design* per ingaggiare e motivare le persone a raggiungere i loro obiettivi (<http://bad-geville.com/wiki/Gamification>);
- l'uso di meccaniche di gioco ed *experience design* per ingaggiare digitalmente e motivare le persone a raggiungere i loro obiettivi (Burke, 2014).

Di definizioni ne esistono molte altre; ma queste bastano a evidenziare come tra gli esperti che si occupano del tema vi sia un sostanziale accordo sul fatto che: a) la Gamification è una prassi, come del resto implicito nella seconda parte della parola; b) essa consiste nell'utilizzare aspetti propri dei giochi (elementi di gioco, meccaniche di gioco, tecniche di *game design*); e c) applicarle a contesti non di gioco.

La terza e la quarta definizione aggiungono che le finalità della Gamification sono di ingaggiare e motivare le persone verso i loro obiettivi – aspetto non presente nelle definizioni di Deterding e di Werbach e Hunter ma implicito in quanto largamente presente nei loro testi. Altrettanto implicito è il fatto, sottolineato da Brian Burke di Gartner, che la Gamification produce il suo engagement sul terreno digitale (tutte le piattaforme su cui essa lavora hanno questa natura). Mentre degno di nota è l'ampliamento all'*experience design*, su cui varrà la pena tornare.

In breve, le varie definizioni hanno un buon grado di convergenza e risultano relativamente semplici. Ciò non vuol dire che il termine “Gamification” convinca tutti. Alcuni autori in effetti hanno diretto varie critiche alla parola e a volte anche alla prassi che sottende. Il più negativo è Ian Bogost, un noto game designer statunitense, che in un importante simposio in tema nel 2011 non ha esitato a intitolare il suo intervento “Gamification is Bullshit”. L’opinione di Bogost è che la pratica sia stata “inventata dai consulenti per catturare quella bestia selvaggia e ambita che sono i videogame, e addomesticarla”. Tuttavia il termine che questo autore ha suggerito polemicamente per ri-denominare il fenomeno e il suo uso nel marketing – “Exploitationware” – ha convinto ancora meno. Maggiori riscontri ha ottenuto Jane McGonigal, un’altra riconosciuta game designer, che pure ha espresso insoddisfazione verso il termine “Gamification” preferendogli l’espressione “Gameful Design” (McGonigal, 2011). Altri autori propendono invece per le espressioni “Serious Games” o “Applied Games”, che tendono a sovrapporsi e stanno conquistando favori crescenti anche in Italia. In questo caso, ci si riferisce a giochi il cui scopo primario è diverso dal puro intrattenimento, e sono disegnati per risolvere qualche tipo di problema.

La popolarità del termine “Gamification” rimane comunque un punto a suo favore. Il termine è quello a cui più spesso ci si riferisce quando le aziende intraprendono iniziative di gioco legate al marketing, ed è quindi quello che prevale in questo testo. Al tempo stesso anche l’espressione “giochi applicati” sembra pertinente e utile e, come si vedrà, è quella preferita da Pietro Polsinelli nella terza parte del volume.

Ma cosa sta esattamente all’interno delle definizioni di Gamification sopra elencate? Su questo è ora necessario un approfondimento.

Elementi di gioco e game design

Nella vita reale agli elementi di gioco non si pensa gran che. Assistere a una partita di basket è un’esperienza estremamente coinvolgente: i passaggi veloci, l’elevazione straordinaria dei giocatori, il susseguirsi di canestri in acrobazia danno la sensazione di un flusso continuo, a malapena interrotto dai fischi degli arbitri. Ma a ben guardare, anche questo gioco, come tutti gli altri, per quanto dia l’impressione di un tutto integrato, è fatto da elementi più piccoli. Alcuni oggetti, quali il pallone, i fischietti, lo stesso campo in parquet. Le relazioni fra gli oggetti (se il pallone esce dal campo il gioco viene sospeso). Molte regole, relative al comportamento dei giocatori e a ciò che è permesso, incoraggiato, proibito. Il fatto di misurare tutto in punti, in base ad altre regole non proprio immediate.