Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Gamification e Gamers Generation;

le prospettive rivoluzionarie del Game Thinking & Designing nei contesti aziendali.

Relatore
Ch. Prof. Andrea Pontiggia

Correlatore
Ch. Prof. Massimo Warglien

Laureando
Matteo Sambo
Matricola 827438

Anno Accademico
2013 / 2014

Ringraziamenti

Vorrei esprimere tutta la gratitudine possibile al mio relatore, il Professor Andrea Pontiggia, per il costante supporto, i preziosi consigli e la cortese e sempre professionale supervisione allo sviluppo di questo lavoro.
Attraverso le idee e le soluzioni condivise e discusse, ho potuto apprezzarne l'ottima guida, indispensabile per redigere al meglio questa tesi di laurea.

Il mio più grande ringraziamento va alla mia Famiglia.
Ha reso speciale la mia infanzia e rende tutt'ora speciale la mia vita.
Da 24 anni mi sprona, incoraggia, sostiene e, soprattutto, ama.
Alla mia Famiglia devo tutto; ha reso possibile che raggiungessi questo traguardo.

Infine un grazie ai migliori compagni universitari che potessi desiderare, Mauro ed Enrico. Grazie ragazzi, per tutto il divertimento, le risate e la compagnia in questi cinque anni di studio insieme.

Indice

Introduzione **2**

Capitolo 1 – Gamification **4**
1.1 Gamification: una premessa introduttiva **4**
1.2 Una panoramica della Gamification **6**
1.2.1 Il concetto "Gamification" 8
1.2.2 Le diverse definizioni del fenomeno. 9
1.2.3 I Contesti di applicazione 12
1.2.3.1 Il Contesto Interno 13
1.2.3.2 Il Contesto Esterno 14
1.2.3.3 Il Contesto Behavior Change 15
1.3 Il Fattore Gaming **15**
1.3.1 Definire l'attività ludica 16
1.3.1.1 Significati e definizioni 17
1.3.1.2 I 4 pilastri e il concetto di Magic Circle. 18
1.3.2 Giochi e Gamification 19
1.3.2.1 Il Gaming odierno: Digital e Pervasive Games 20
1.4 Frameworks della Gamification **22**
1.4.1 Motivare gli Users del sistema 23
1.4.1.1 Un'introduzione alla Motivazione 23
1.4.1.2 Motivazione Estrinseca ed Intrinseca 25
1.4.1.3 Gamification e Motivazione 26
1.4.2 Feedback system 28
1.4.2.1 Concetto di Flow State 30
1.4.3 Engagement e Loyalty 31
1.4.3.1 Il Total Engagement 31
1.4.3.2 Fedeltà e lealtà gamificata 32
1.4.3.3 La ricerca della Blissful Productivty 33

Capitolo 2 – Gamifying **35**
2.1 Game Thinking & Designing **35**
2.1.1 Il Game Thinking 35
2.1.2 Il Game Designing 37
2.1.2.1 Un'introduzione alle tecniche di Game Design 38
2.1.3 Game Elements 39
2.1.3.1 Points, Badges e Leaderboards 40
2.1.3.2 Game Dynamics, Mechanisms e Components 44
2.2 Gamificare la realtà **46**
2.2.1 Il processo di Gamificazione 48
2.2.1.1 Definire gli obiettivi del progetto gamificato. 49
2.2.1.2 Delineare i comportamenti target e le metriche di quantificazione 50
2.2.1.3 Inquadrare, segmentare e comprendere gli Users 51
2.2.1.4 Elaborare i cicli di attività 53
2.2.1.5 Garantire game-like experiences 55
2.2.1.6 Il Deployment di game elements 57
2.3 Enterprise Gamification **58**
2.3.1 Gamificare le aziende 59
2.3.1.1 Scetticismo e risoluzione: l'utilità di gamificare il business 60
2.3.2 Gamification as a Winning Strategy 62
2.3.2.1 Gamificare in ottica strategica. 62

Capitolo 3 – Gamers, indagine su una generazione emergente **66**

3.1 The Gamers Generation **67**
3.1.1 Un inquadramento generazionale 69
3.1.1.1 Gamers e Workplace 73
3.2 Gamers Gen: un'indagine esplorativa **74**
3.2.1 Metodologia 74
3.2.1.1 Obiettivi dell'indagine 75
3.2.1.2 Tecniche e strumenti 76
3.2.2 Un'Analisi Descrittiva del campione 77
3.2.2.1 Analisi Anagrafica 78
3.2.2.2 Gaming Experience 80
3.2.2.3 Motivazioni al Gaming 84
3.3 Gamers Gen: una modellizzazione generazionale **90**
3.3.1 Cluster Analysis: Gamers e Attitudini 90
3.3.1.1 Tipologie di Clusters identificati 91
3.3.2 Findings Pt 1 - Attitudine allo sviluppo di skills e competenze 93
3.3.2.1 Analyst Skills 93
3.3.2.2 Strategist Skills 95
3.3.2.3 Team Leader Skills 97
3.3.2.4 Trainer Skills 100
3.3.2.5 Conclusioni 101
3.3.3 Findings Pt. 2 – Attitudine alla Resilienza 102
3.3.3.1 Resistenza al Fallimento 103
3.3.3.2 Reazione al Fallimento 105
3.3.3.3 Conclusioni 108
3.3.4 Findings Pt 3 – Un modello di sintesi 109
3.3.4.1 La Correlazione tra Gaming e Attitudini 110
3.3.4.2 Un'ipotesi di Modello statistico 112
Conclusione **115**
Bibliografia **118**
Website references **121**

Introduzione

Lo scopo di questo lavoro di tesi si può intendere finalizzato all'esplorazione ed analisi di due diversi fenomeni, la Gamification e la Gamers Generation, entrambi ambiti di recente emersione, accomunati da un fattore cruciale ad oggi sempre più pervasivo: il Gaming.

A partire dalla presa di coscienza dell'importanza di tale attività video ludica nella quotidianità di milioni di persone, si sono sviluppate contestualmente metodologie e teorie ad essa inerenti, fra queste appunto la Gamification; una metodologia orientata all'utilizzo di elementi, meccaniche e dinamiche derivanti da esperienze di gioco, indirizzata verso contesti reali al fine di motivare e guidare i comportamenti umani.

Tale approccio innovativo, sostanzialmente riguardante i temi delle risorse umane e dell'organizzazione aziendale, verrà affrontato nel presente lavoro attraverso una disamina comprensiva di tutti gli aspetti fondanti che lo definiscono e determinano: nel primo capitolo, ad una premessa introduttiva, seguirà un'esaustiva presentazione delle diverse prospettive riconducibili alla letteratura in merito al fenomeno; saranno illustrati i diversi contesti d'applicazione, la naturale intersezione con il mondo del gaming, i principali frameworks e building blocks. Più dettagliatamente, sempre a cura del primo capitolo, sarà evidenziato come tale metodologia si proponga obiettivi ambiziosi: dall'engagement delle persone alla loro motivazione intrinseca, passando per sistemi di feedback, il tutto finalizzato ad un complessivo miglioramento e speeding up delle performances. A conclusione di questa prima di tre parti, sarà inoltre esposta un'ulteriore prospettiva auspicata dalla Gamification, ovvero la creazione di presupposti per la formazione di fedeltà e loyalty da radicare negli utilizzatori di sistemi gamificati sia interni che esterni.

Nel secondo capitolo, diversamente, il lavoro di tesi si concentrerà sui temi del Game Thinking & Designing, attività cardini dell'approccio di gamificazione. Rispettivamente, il Game Thinking inteso come oggetto d'analisi per indagare quel mindset requisito essenziale per qualsiasi progetto di Gamification; il Game Designing come sunto e mix di tecniche per rendere effettiva tale progettazione. Sempre nel secondo capitolo, coerentemente, verranno presentati tutti quegli strumenti e concetti

necessari ai fini di una corretta costruzione ed implementazione dei sistemi proposti dalla metodologia e, successivamente, ancor più nel dettaglio, sarà discusso il processo vero e proprio di gamificazione nelle sue diverse fasi.

Alla luce dell'intera struttura discussa sarà possibile, nel finale del capitolo secondo, comprendere come plausibilmente la Gamification possa rappresentare per il mondo organizzativo e più nello specifico per il mondo aziendale, un approccio innovativo di risoluzione a molteplici problematiche, meritevole dunque d'esser considerato in ottica strategica.

Nel terzo ed ultimo capitolo si affronterà invece il secondo fenomeno chiave, la Gamers Generation. Con tale termine composto si intende la generazione globale ed emergente di giovani che, nati e cresciuti di pari passo all'evoluzione del mondo video ludico, ne sono stati e ne sono tuttora fortemente influenzati.

Ad una prima sezione introduttiva, che ne spiegherà le principali caratteristiche e prospettive, seguiranno due ulteriori e conclusive sezioni da considerarsi come la coerente finalizzazione del presente lavoro: sarà esposta un'indagine, frutto di studio sperimentale, atta ad analizzare e comprendere, sulla base di un rappresentativo campione osservato, tale generazione sotto i diversi profili anagrafici, di gaming experience e attitudinali. A termine di una disamina descrittiva, verranno evidenziati i risultati frutto di una Cluster Analysis sul campione intervistato, riguardo i rispettivi temi correlati all'esperienza di gaming dei diversi soggetti: attitudine allo sviluppo di competenze e skills e predisposizione alla resilienza. A coronamento dei findings relativi, verrà infine proposto un modello statistico nel tentativo di rappresentare efficacemente un'eventuale correlazione positiva tra esperienza di gioco di tali Gamers e la loro capacità reale di sviluppare attitudini poi trasferibili e spendibili nel mondo del lavoro.

Capitolo 1 – Gamification

Oggi, la pratica di integrare game-like elements all'interno di ambienti di business o sociali prende il nome di Gamification.

Questo recente fenomeno sta, progressivamente, divenendo un approccio sempre più considerato dalle maggiori organizzazioni mondiali per rivoluzionare le proprie pratiche, i propri processi sistemi, sia internamente che esternamente alla sua sfera.

Supportata da forti correnti scientifiche che ne hanno studiato validità ed efficacia, la Gamification oggi vanta innumerevoli esempi di implementazione ed utilizzo nei più svariati contesti. È letteralmente divenuta una cosiddetta *buzzword* del 21 secolo, ad indicare una rivoluzionaria metodologia che propone meccanismi ideali per indirizzare, guidare o nel migliore dei casi cambiare totalmente le "*habits*", i comportamenti e le scelte delle masse *(Dignan, 2011).*

Ciò che la Gamification sta gradualmente introducendo nelle teorie organizzative è un particolare concetto di sviluppo socioeconomico: il futuro della nostra società verrà influenzato sempre più dal costante incremento dell' utilizzo di meccaniche, dinamiche e componenti derivanti dai "Games" *(Hunter, 2011)*

Quest'ultime, se applicate correttamente alle più svariate attività quotidiane, consentiranno alle organizzazioni, come le aziende ma non solo, anche governi, no-profit, organizzazioni sociali ed educative, di far leva su un potenziale emergente ancora inespresso per raggiungere obiettivi di successo *(Marczewski, 2013)*: la capacità di ricavare dal *Game Thinking e Game Designing* soluzioni innovative pressoché illimitate ai più diversi problemi. *(Cunningham e Zichermann, 2011)*

1.1 Gamification: una premessa introduttiva

"Everything in the future online is going to look like a multiplayer game." Eric Schmidt, Ceo Google.

Il business, il mondo del lavoro è da sempre considerato nell'immaginario sociale come un contesto serio, formale, caratterizzato da principi di rigida eticità e produttività. Gli

ambienti di business e lavoro, al giorno d'oggi, vedono lavoratori ma non solo, anche clienti e consumatori, sempre meno coinvolti, demotivati, disconnessi *(Burke, 2014).* Tutti gli attori nei diversi processi di produzione, vendita, acquisto e consumo si sono via via nel tempo alienati dalla passione originaria per il proprio lavoro quotidiano, complice anche un'evoluzione socio-tecnologica che ha portato grandi cambiamenti nella gestione delle relazioni umane e dell'auto percezione di se stessi. *(Garstang , 2013)*

Nell'ultimo decennio, si è cominciato a considerare nuovi elementi e nuove dinamiche per sovvertire questa tendenza di alienazione e demotivazione sociale. Si è giunti ad immaginare e profilare un set di scenari innovativi, rivoluzionari. Tra questi la Gamification: primo affascinante approccio alla cultura dell'engagement motivazionale tramite i fattori *divertimento* e *gioco*. *(Herger, 2014)*

Il punto di partenza all'analisi della Gamification è proprio la ragione per cui essa è emersa cosi rapidamente: la cognizione, la consapevolezza di poter sfruttare dei fattori dal potenziale immenso. Per migliaia di anni, dalla nascita delle prime civiltà, l'uomo ha creato e praticato attività chiamate "*giochi"*, i quali evolvendosi di pari passo con il progredire dell'umanità, hanno colmato, ma in realtà anche tappato, l'enorme potere psichico del divertimento ludico. *(Kapp, 2012)*

"Un gioco ben congegnato è un razzo guidato al cuore motivazionale della psiche umana." (Werbach e Hunter, 2012)

Se si potesse quindi proporre un introduzione sintetica alla Gamification, tramite un semplice assunto, sarebbe senz'altro questo: la presa di coscienza che ciò che deriva dal *"ludens"* può far emergere ed aprire strade nuove e mai percorse per rivoluzionare il vivere quotidiano *(Penenberg, 2013).* E dunque, fra questo, anche il business, il mondo del lavoro, l'agire dell'organizzazione e dei suoi attori. *(Linder e Zichermann, 2013)*

Il divertimento, o meglio l'elemento "fun" dei giochi come un potente strumento dal valore straordinario per affrontare problemi concreti, anche i più difficili e seri: dalle attività basilari a quelle di massima rilevanza nell'ambiente aziendale come il marketing, la produttività, la valorizzazione delle risorse, l'innovazione, la sostenibilità e customer care. *(Hugos, 2013)*

Sempre tenendo a mente che *gamificare* significa contemplare il concetto lato di divertimento in senso molto diverso da quello che siamo soliti addurre. Non più divertimento come godimento temporaneo fine a se stesso, ma piuttosto uno stato, una condizione di profonda immersione e soddisfazione che deriva direttamente da meccaniche di Game Design ben progettate. *(Chapman, 2012)*

La Gamification proprio questo si propone di ottenere: riuscire nell'intento di implementare, in contesti dapprima intoccabili per serietà e rigidità tra cui il lavoro, quella sensazione di realizzazione e coinvolgimento emotivo positivo che ci regala quotidianamente il nostro gioco preferito; quel senso di interazione premiante, di costante *achievement* e progresso che rende appagata qualsiasi persona, indistintamente dall'età o condizione sociale. *(McGonigal, 2011)*

Da queste considerazioni iniziali, è lecito quindi domandarsi cosa accadrebbe se si potesse realmente decodificare ciò che rende così efficaci i giochi nel motivare e coinvolgere le persone e successivamente innestare tali fattori discriminanti in ambienti socio-economici di stampo formale.

Tale questione pone le basi per introdurre più efficacemente quella pratica emergente di business chiamata appunto Gamification.

1.2 Una panoramica della Gamification

Per comprendere il concetto di Gamification è necessario innanzitutto volgere l'attenzione a come e perché essa sia nata, con quali definizioni la si possa inquadrare e soprattutto distinguere da altre pratiche già note che potrebbero in un certo modo sviare e portare a *misleading* riguardo la sua vera natura e i suoi scopi.

La Gamification ad un primo impatto potrebbe definirsi come un nascente ed innovativo set di tecniche di business che fanno leva su meccanismi derivanti da *gamelike experiences* per ottenere vantaggi in termini aziendali *(Shea, 2013)*. In realtà è un fenomeno largamente più complesso e sfuggente. Esso va ben oltre il concetto di simulazioni game-based, tra l'altro già note in molte organizzazioni e già ampiamente utilizzate, per esempio nei campi della formazione aziendale e del training. *(Garstang, 2013)*

Essendo un fenomeno di recente emersione, necessita di un inquadramento completo per poter essere giustamente valorizzato ed apprezzato, ma soprattutto capito e non confuso.

Il termine stesso "*Gamification"* è stato coniato solamente pochi anni fa', alla nascita di un approccio che sempre più velocemente è poi riuscito ad affermarsi, dapprima in campo accademico, e poi anche in quello operativo - organizzativo. *(Hugos, 2013)*

Nel 2010 i principali motori di *searching online* davano all'incirca solamente 500 risultati per la ricerca del termine Gamification. Oggi, i risultati di tale ricerca superano abbondantemente i 30 milioni *(Read e Reeves, 2009).*

Tra le molteplici definizioni scaturite da studiosi e ricercatori riguardo questo tema e che ruotano attorno a questa buzzword dandole sostanza, se ne possono evidenziare alcune molto significative, che ne colgono i diversi lati e le sostanziali basi fondanti e, dalle quali, non si può prescindere per affrontare correttamente lo studio di tale metodologia.

Il termine, in lingua anglosassone, non ha ancora avuto un riconoscimento tale da proporne una traduzione attendibile in lingua italiana. È possibile comunque ricondurre al verbo *Gamificare* la tendenza ad applicare meccaniche game-based a situazioni reali con scopi differenti dall'intrattenimento *(Hunter, 2011).* Tali contesti sono individuabili nei più classici e tradizionali processi e sistemi aziendali, politici o sociali come il marketing, il training, la salute, l'apparato burocratico, ecc. *(Hugos, 2013)*

L'obiettivo dell'applicazione di elementi *"gaming"* in contesti di business o sociali è essenzialmente uno: quello di ottenere alti livelli di engagement e commitment nelle persone al fine di facilitare l'introduzione di cambiamenti favorevoli nelle organizzazioni e stimolare l'innovazione. *(Burke, 2014)*

Sebbene sia uno dei temi di studio ed analisi più ricorrenti ed innovativi negli ultimi anni, la Gamification il più delle volte viene mal interpretata: è infatti errato pensare ad essa come ad una scienza focalizzata sul creare giochi ad hoc per le aziende.

Gamificare è una metodologia innovativa, uno strumento attraverso il quale pensare e progettare seguendo logiche di gamelike per risolvere problematiche *(Linder, 2013).*

Generalmente l'applicazione della Gamification indica situazioni che implicano una creazione o un adattamento dell'esperienza degli *Users* ad un particolare prodotto, servizio o processo: l'intenzione è quella di suscitare emozioni positive, far emergere

skills personali o motivare tramite rewards atipici il completamento di determinati compiti od attività *(Dignan, 2011).*

Diversamente dai *Serious Games*, in accordo con la sua definizione più condivisa, il processo di Gamification non significa di fatto creare un gioco completo. Piuttosto analizzarne i fattori determinanti per gli Users, prenderne gli aspetti più interessanti e renderli coerenti strategicamente con il contesto di futura implementazione. *(Herger, 2014)*

La Gamification si traduce dunque nella capacità di cogliere le meccaniche più efficaci e gli elementi più efficienti caratteristici dei giochi, con l'obiettivo finale di costruire dinamiche complesse di un livello superiore, in ambienti prima totalmente estranei *(Zichermann, 2011).* Ciò consentirà auspicabilmente il raggiungimento di un'emulazione fittizia, una trasposizione ludica ricca di vantaggi e benefits reali prima raggiungibili solo in virtualmente *(McGonigal, 2011).*

1.2.1 Il concetto "Gamification"

Il concetto di Gamification è un concetto in un certo senso radicato nel più ampio concetto psicologico ciclico di stimolo- risposta presente in ogni creatura vivente *(Chapman, 2012).*

Gli individui, secondo natura, sono biologicamente portati a relazionarsi con una struttura ambientale basata sulla logica della ricompensa intrinseca: la lotta per il successo, per il raggiungimento degli obiettivi e per l'autoaffermazione passano attraverso ricompense che alimentano ciclicamente un *loop* costante di ridefinizione dei propri obiettivi personali *(Chapman, 2012).* Le ricompense in oggetto si attestano su livelli non solo fisici e materiali, ma anche psicologici; addirittura psico-chimici come dimostra l'ingente rilascio di dopamina nel nostro cervello durante le attività ludiche. *(Burke, 2014)*

La Gamification rappresenta la naturale estensione di questo concetto naturale ed universale all'interno di contesti reali globali quali il business, l'educazione o, sintetizzando, la società in generale. Attraverso la creazione di molteplici attività segmentate e delineate grazie a logiche di Game Thinking, alla combinazione di sistemi di ricompensa tangibili ed intangibili, è possibile usufruire della Gamification come

potente strumento di motivazione per gli individui presi a riferimento. Gamificare seguendo logiche di Game Design, vuol dire cercare di ottenere continuità emotiva e partecipativa negli utilizzatori finali del sistema: il loro coinvolgimento, l'incremento esponenziale del loro *"enjoyment",* e la loro soddisfazione nel completamento di compiti e assunzioni di responsabilità *(Cunningham e Zichermann, 2011).*

1.2.2 Le diverse definizioni del fenomeno.

La Gamification, come già asserito, è stata inquadrata negli anni attraverso molte e diverse definizioni, alcune più condivise altre meno. Ancor prima di analizzarne le molteplici soluzioni di determinazione proposte, sarebbe corretto procedere inversamente, circoscrivendo il fenomeno e distinguendolo da ciò che sicuramente non è accostabile al "*gamificare".*

Innanzitutto Gamification non significa trasformare un intero business in un gioco. Questo solitamente è il primo pensiero che coglie chiunque si avvicini al tema per la prima volta. In realtà si tratta di una conclusione fortemente errata, come testimoniano i casi concreti di Gamification implementata: moltissimi esempi di sistemi gamificati di successo che hanno accolto al loro interno meccaniche od elementi derivanti dai giochi, non sono stati minimamente percepiti dagli utilizzatori stessi come "giochi".

Cade quindi il *misleading* secondo il quale le iniziative di Gamification andrebbero o potrebbero essere intese come un generalista tentativo di trasformare contesti seri in contesti ludici *(Hunter, 2011).*

Il concetto di Gamification non è assolutamente riconducibile alla mera creazione di un gioco per il fine del semplice divertimento o intrattenimento. Il *core* fondamentale della metodologia è invece proprio quello di differire e scostarsi dal significato tradizionale di gioco: i suoi obiettivi, che possono essere molteplici, si riferiscono nella loro totalità a risultati "non-game" *(Read e Reeves, 2009).* Le attività gamificate hanno dunque scopi ultimi estremamente diversi da quelli presenti in attività ludiche, anche se nel loro dna presentano comunque un forte lato di *enjoyable.*

Gamificare attività reali come *job tasks* rappresenta innanzitutto ad oggi una straordinaria tecnica rivoluzionaria che permette alle imprese di guidare, veicolare la

motivazione degli individui,dei suoi dipendenti, di differenziarsi da altre organizzazioni ottenendo vantaggio competitivo, di ottenere a monte e a valle una forte creazione di sentimenti di fiducia e lealtà in dipendenti, fornitori, clienti nei confronti dell'organizzazione stessa, dei suoi prodotti e in definitiva della sua missione *(Werbach e Hunter, 2012).*

La definizione senz'altro più condivisa ed emblematica è quella proposta dal ricercatore e game designer Sebastian Deterding:

"La Gamification come utilizzo di elementi di game design in contesti non di gioco" (*Deterding, 2011)*

La Gamification è dunque prima di tutto uno strumento, un veicolo potente e rivoluzionario, da utilizzare ed applicare dinnanzi alle molteplici sfide del proprio ambiente oggetto, indipendente dalla natura di quest'ultimo.

A partire da questa prima ed essenziale definizione, nel corso degli anni ne sono state proposte svariate altre, che hanno sostanzialmente potenziato, sulla base di questa prima, il concetto di Gamification, proponendone un inquadramento più solido e completo, fino a giungere a definizioni più coscienti:

" La Gamification è l'utilizzo sapiente del game thinking e del game designing in sistemi contesti reali con l'obiettivo di coinvolgere e motivarne gli utilizzatori al fine di affrontare compiti di problem solving". (Werbach e Hunter, 2012)

"Gamificare è pensare, progettare e ricollocare meccaniche, dinamiche ed elementi di gioco in sistemi o processi quotidiani con lo scopo di orientarsi alla risoluzione di problemi concreti o, parallelamente, per motivare specifici gruppi di utenti". (Zichermann, 2011)

Anche tramite queste interessanti ed affascinanti definizioni la Gamification è riuscita nell'arco di circa otto anni a suscitare un grande interesse dapprima nel mondo accademico e poi, con l'affermarsi della teoria, anche in quello delle grandi multinazionali statunitensi e a cascata anche in quelle fuori dai confini americani.

I dati riportano che negli ultimi 3 anni, con sempre più alta frequenza, questo approccio sta conquistando maggiore spazio per applicazioni reali in molte aziende ed organizzazioni per diversi contesti d'utilizzo come alternativa ai metodi tradizionali; specialmente la finalità all'incoraggiare e creare *commitment* nelle persone ha spinto la Gamification nell'esser considerata come una *strategy* plausibile rivolta agli obiettivi principali di far assumere determinati comportamenti proattivi, incrementare la velocità di apprendimento e i processi di training, innovando e trasformando attività tediose e ripetitive in attività piacevoli. *(Burke, 2014)*

Rimanendo in tema descrittivo per il termine Gamification, degna di menzione è la definizione proposta da due ricercatori finlandesi Kai Houtari e Juho Hamari (2012), la quale riesce a proporre un'ulteriore apertura concettuale alla metodologia, in un'accezione più orientata a prospettive di "marketing service", dove il consumatore è designato come *User- Player* del sistema.

Ecco allora che la Gamification assume un significato totalmente ispirato a logiche più mirate, in questo caso di marketing:

"Gamification come processo per migliorare un servizio od un prodotto attraverso il sostegno diretto di un' esperienza gameful, al fine ultimo di garantire una creazione di valore maggiore per il cliente." (Houtari e Hamari 2012)

In questo caso, Houtari e Hamari (2012) descrivono tutti quegli elementi provenienti dal Game Thinking & Design come un servizio al consumatore e la conseguente esperienza game-like come il sistema attraverso il quale erogare tale servizio.

Scavando più a fondo, all'origine del fenomeno, si realizza come il percorso cronologico della Gamification non sia affatto chiaramente definibile: infatti un primo utilizzo del termine stesso si pensa sia stato lanciato per la prima volta molto prima del 2010, più precisamente nel 2002 da Nick Pelling, programmatore e ricercatore britannico. Questo però è divenuto popolare solo 8 anni dopo, durante una famosa convention TED nel discorso della celebre game designer Jane McGonigal, autrice di numerosi saggi sull'argomento. McGonigal stupì il pubblico e rese popolare tale argomento soprattutto grazie alla presentazione di un dato clamoroso: per ribadire la potente influenza delle esperienze di gioco sulla società e la loro concreta incidenza,

rivelò che l'ammontare delle ore spese dai giocatori di tutto il mondo in World of Warcraft, rinomato gioco di ruolo online, erano pressoché 5.93 milioni: un numero maggiore rispetto al tempo trascorso dall'uomo sulla terra dalla sua apparizione ad oggi. Ancora, una più generale e unanime definizione della Gamification è la seguente:

"Ricorso ai principi game thinking e alle strutture del Game Design per la ridefinizione contesti formali, con lo scopo di generare o incentivare engagement e commitment in potenziali Users di riferimento". (Linder, 2013)

La Gamification, in definitiva, rappresenta un approccio nuovo, una sfida nuova a problemi di business, di organizzazione aziendale, di missioni sociali: per tale motivo tutto da esplorare e comprendere.

1.2.3 I Contesti di applicazione

Un aspetto ulteriore, che deriva dalle diverse definizioni di Gamification e le accomuna, riguarda i suoi contesti di applicazione; gamificare vuol dire prima di tutto operare in contesti reali, contesti *non-game.*

Tale aspetto risulta determinante: la Gamification opera in contesti multipli, differenti fra loro. L'elemento chiave che li rende oggetto di questo approccio, è quello di essere tutti afflitti da problemi reali di derivazione eterogenea che necessitano di azioni risolutive. Partendo da questa breve premessa, è possibile introdurre la natura di questi diversi ambiti gamificabili.

Ci sono dunque differenti contesti ai quali è possibile applicare i dettami della Gamification. Una classificazione più specifica ne individua principalmente 3 macro categorie; queste si determinano in base alla relazione che tali contesti hanno rispetto all'organizzazione che pone in atto l'approccio o, più nel dettaglio, in relazione all'obiettivo finale del progetto gamificato.

Questi tre macro contesti prendono il nome di Contesto Interno, Contesto Esterno e Contesto per il Cambiamento Comportamentale *(Werbach e Hunter, 2012).* I primi due si caratterizzano per la direzione rispetto la quale la soluzione gamificata si orienta, ovvero in relazione con l'organizzazione. Il terzo contesto invece si attiene ad una

pluralità di direzioni che coinvolgono più gruppi di soggetti, indipendentemente siano all'interno o all'esterno del soggetto che gamifica; in alcuni casi questo terzo contesto può anche coincidere con la società stessa. *(Werbach, 2012)*

1.2.3.1 Il Contesto Interno

Tale contesto, noto anche come Gamification Interna si configura quando l'organizzazione adotta soluzioni gamificate prendendo a riferimento Users che fanno parte dell'organizzazione stessa e sono quindi interni.

Il contesto rimane quindi circoscritto ai processi e sistemi prettamente interni; in questo scenario, l'organizzazione di fatto implementa la Gamification per ottenere vantaggi come incentivazione o miglioramento delle prestazioni dei suoi membri. *(Werbach, 2012).* Un'azienda, per esempio, attua Gamification interna quando, seguendo le logiche proprie della metodologia, si propone di aumentare la produttività o favorire lo sviluppo dell'innovazione, incoraggiando collaborazione o competitività tra le risorse umane facenti parte del contesto; il tutto innestando meccanismi gamificati che portino i dipendenti stessi a proporre soluzioni vincenti per l'intero business. *(Burke, 2014)*

La Gamification Interna per tale motivo è anche spesso detta Gamification d'impresa, poiché i targets su cui mira sono quelli tipici del mondo del business e la sua applicabilità risulta conveniente per la maggior parte di questo tipo di organizzazioni.

Non necessariamente un'impresa deve rispondere a determinati requisiti per implementare una Gamification Interna: strutturalmente anche le medio piccole imprese e *start-up* possono cimentarsi in questo tipo d'approccio sfruttando con criteri diversi i principi del game thinking, passando per attenta fase di game design. *(Hugos, 2013)*

La Gamification d'impresa si distingue per due attributi. Il primo attiene agli Users finali; essi devono essere considerati come parte di una community definita: l'impresa. L'impresa stessa deve quindi avere una visione certa dei soggetti interessati, disporre di informazioni su di essi e garantire che questi ultimi interagiscano sulla base di regole comuni. Un prerequisito della Gamification Interna è che debba ruotare attorno a punti di riferimento ben specificati, come policy e cultura d'impresa, status all'interno dell'organizzazione e criteri normativi che siano comuni internamente. *(Hugos 2013)*

Il secondo attributo caratterizzante della *Internal Gamification* deriva direttamente dal primo: le dinamiche motivazionali devono essere interattive. È necessario un forte collegamento interno tra tutte le componenti organizzative, tra cui il management stesso d'impresa; ed inoltre essere ben note le strutture premianti o penalizzanti dell'organizzazione. L'obiettivo finale sarà quello di stimolare, internamente, l'acquisizione di skills, competenze, commitment ed engagement all'intero gruppo di soggetti operanti per l'organizzazione *(Penenberg, 2013).*

1.2.3.2 Il Contesto Esterno

Se preso a riferimento un contesto esterno, dunque una Gamification Esterna, la metodologia si orienta verso tutti quei soggetti collegati direttamente o indirettamente all'organizzazione ma che non risiedono al suo interno. Ci si riferisce dunque, sempre prendendo il caso di un'organizzazione di tipo aziendale, ai potenziali clienti con cui si desidera instaurare relazioni positive e mantenerle nel tempo. *(Herger, 2014)*
Tali potenziali clienti vengono intesi sia a monte che a valle del sistema organizzativo: fornitori, partner e consumatori dell'impresa oggetto.
La Gamification Esterna è sostanzialmente un approccio guidato da obiettivi di politiche relazionali e marketing. Questa tipologia di Gamification è un'auspicabile strada da percorrere per rafforzare infatti i rapporti tra l'impresa e i soggetti esterni ad essa correlati, con l'intento di generare un maggior coinvolgimento emotivo e una maggior identificazione con il prodotti attraverso esperienze relazionali o d'acquisto gamificate.
L'obiettivo ultimo della Gamification Esterna è quello di raggiungere tra organizzazione ed ambiente esterno alti livelli reciproci di fiducia, fedeltà ed infine *loyalty* (*Paharia , 2013).*
Ecco che la Gamification Esterna assume quindi i connotati di una particolare winning strategy di *service marketing*, in accordo con la definizione di Houtari ed Hamari *(2012).*Una Gamification volta ad ottenere vantaggi competitivi sulla base della stimolazione motivazionale del cliente o consumatore.

1.2.3.3 Il Contesto Behavior Change

Un'organizzazione che orienta le proprie iniziative gamificate all'esterno, con il preciso intento di ottenere risultati positivi in ambiti sociali attraverso il progressivo e graduale cambiamento delle abitudini negative o dannose delle persone, sta di fatto ponendo in essere la cosiddetta *"Behavior Change Gamification". (Werbach, 2012)*
Questo particolare contesto conduce l'approccio gamificato alla ricerca di nuove forme abitudinali per la società, a fronte delle innumerevoli problematiche che l'affliggono: i più frequenti esempi riguardano i temi della salute, alimentazione, educazione ma anche wellness finanziario. Il cambiamento socio-abitudinale ricercato attraverso esperimenti di sistemi gamificati, dove applicato, ha portato in seppur pochi anni ad importanti risultati quali la diminuzione dell'obesità, riduzione delle spese e costi medici, sicurezze finanziarie familiari, sistemi educativi più efficienti. *(Chapman, 2012)*
Questa tipologia di contesto è tipicamente propria delle organizzazioni governative o non profit; tra queste un esemplare modello è stata la start-up *Keas* fondata da Adam Bosworth, la quale ha per la prima volta proposto un visione rivoluzionaria dei temi della salute e del benessere attraverso esperienze game-like, ottenendo risultati clamorosi con forti implicazioni sociali di successo. *(Chapman, 2012)*
La Gamification per il Behavior Change riassumendo si basa sulla presa di coscienza che è possibile, attraverso il Game Thinking e Design, alimentare quella motivazione nelle persone che è il cuore del cambiamento sociale. *(Kapp, 2012)*

1.3 Il Fattore Gaming

"I giochi sono la più elevata forma di investigazione" cit. Albert Einstein

Il gioco è il primo oggetto di studio, analisi e definizione per chiunque voglia occuparsi di *sistemi gamificati*. I giochi sono infatti il fulcro e il cuore pulsante della metodologia. Costituiscono l'inevitabile punto di partenza per comprendere appieno il fenomeno *"Gamification"*. Essi sono alla base dell'intero approccio e fungono da collante

fondamentale offrendo gli elementi e le dinamiche poi riprogettate nei processi di gamificazione. *(Read e Reeves, 2009)*

Lo studio di tutte quelle attività sociali e spontanee chiamate giochi, sta dunque all'origine di qualsiasi attività gamificata e per una corretta comprensione del fenomeno non si può prescindere dall'introdurre e definire l'elemento "gioco", capirne le definizioni, le strutture e caratteristiche.

1.3.1 Definire l'attività ludica

Ciascuno è in grado di identificare un *"gioco"* quando ne entra in contatto, ma in realtà esso racchiude una miriade di sfaccettature che lo rendono un particolare oggetto di analisi, un concetto capace di traslare in diverse ed ampie diversità a seconda del punto di vista da cui lo si studia.

Per comprendere chiaramente cosa sono i giochi o *games,* o meglio ancora al giorno d'oggi *i videogames*, è strettamente necessario contestualizzarli rispetto alla nostra quotidianità, alla nostra cultura: i giochi emergono innanzitutto come una fondamentale condizione per lo sviluppo delle persone fin dall'infanzia: attengono e incidono sui processi d'apprendimento, sulla capacità di relazionarsi con il mondo e la società circostante. *(McGonigal, 2011*)

Come possiamo classificare e definire quindi un gioco? Indubbiamente ognuno di noi ha un'intuitiva percezione della risposta e del concetto stesso di gioco.

Ma giungere ad una sua definizione esatta è alquanto complicato. Bisogna innanzitutto trovare un fattore comune che leghi le migliaia di tipologie di gioco presenti nel mondo. Il punto di partenza è sicuramente dato da tutti quegli elementi legati fra loro che accomunano e di per sé autodeterminano una attività come gioco.

Ad un primo approccio verrebbe naturale definire un gioco attraverso la sua narrativa, interattività , grafica, ambiente virtuale. Ma quest'ultimi sono tutti elementi di contorno ai giochi che, seppur comuni e riconosciuti, non li determinano come tali. Essi sono solo aspetti di collegamento tra le reali caratteristiche fondanti che fanno di un'attività un gioco. *(McGonigal, 2011)*

1.3.1.1 Significati e definizioni

Nel corso della storia tanto i giochi, quanto l'atto del giocare sono stati oggetto lunghi studi e discussioni da parte di storici, filosofi, accademici. Negli anni 30 del ventesimo secolo, Johan Huizinga, storico olandese, scrisse e trattò dell'argomento nel primo vero testo dedicato al rapporto dell'uomo rispetto al gioco: in "Homo Ludens" si sottolineava l'esigenza di capire e considerare i giochi sotto nuovi punti di vista, andando oltre il loro principale scopo di puro entertainment.

Huizinga dimostrava come l'atto del giocare è in realtà sito in numerosissimi scenari e rapporti sociali: dalla natura, alla politica, fino al lavoro.

"I giochi erano da considerarsi quindi artefatti, attraverso diverse e singolari forme di interazione, costruttivi di relazioni dialogiche e dialettiche tra soggetti" (*Huizinga)*

Alla fine degli anni '70, Bernard Suits, nel libro *"The Grasshoper: Games life and Utopia"* definiva la materia propriamente:

"Un gioco è il volontario tentativo di superare ostacoli non necessari". Cit. Suits

Detto questo si rileva di importanza fondamentale un primo aspetto singolare dei giochi, quello della *volontarietà.* In seconda battuta, un aspetto altrettanto importante quello dell'autonomia: i giochi richiedono ai giocatori un'attività di ponderazione delle scelte le quali hanno conseguenze che producono feedback. Queste scelte o decisioni influiscono ed incidono fortemente sull'esperienza di gioco. *(Werbach, 2012)*

Il gioco sotto questo punto di analisi può allora essere definito, come osservò Sid Meier celebre game designer,padre del gioco The Sims, come:

"Giocare è compiere una serie di scelte significative" Cit. Meier

I giocatori divengono quindi i soggetti identificanti del gioco stesso. Il fattore divertimento non è, contrariamente a quanto si possa pensare, l'elemento caratterizzante dell'attività ludica: se si riflette più attentamente a tale assunto apparirà chiaro come infatti non tutti i giochi siano o possano essere univocamente divertenti. Il lato enjoyable non è universale per qualsiasi tipologia di Users o player.

1.3.1.2 I 4 pilastri e il concetto di Magic Circle.

Agli inizi del 20 secolo, sempre lo studioso olandese Johan Huizinga, nel suo celebre trattato Homo Ludens, introdusse il concetto di *Magic Circle*, o Cerchio Magico.

Questo viene definito come una speciale parte di spazio che separa il *gioco* dal resto della realtà. Il confine, virtuale o fisico, è la linea di demarcazione i soggetti decidono di varcare divenendo giocatori e accettando le prerogative fondanti del concetto di gioco stesso, lo autodeterminano *(Huizinga).*

Un gioco ha le sue regole, i suoi obiettivi, le sue sfide e ostacoli da superare per raggiungere determinati obiettivi; ciò che risulta unicamente cruciale è solamente la volontà dei giocatori di relazionarsi con questi elementi e conformarsi ad essi.

Il gioco in definitiva è ciò che avverrà all'interno del Circolo Magico.

Partendo da questa impostazione, si può infine far emergere i pilastri che stanno alla base di qualsiasi attività ludica e fanno dei giochi l'elemento cardine dell'approccio Gamification. *(Hunter, 2012)*

Tutti i giochi condividono quattro pilastri principali, tutti estremamente rilevanti ai fine dei processi di gamificazione:

- *Goals*
- Regole
- Feedback
- Partecipazione volontaria.

Il primo pilastro, i Goals, semplicemente giustifica le attività poste in essere dagli Users ed è l'elemento chiave che spinge i *Players* a focalizzarsi nel raggiungimento di scopi designati. I Goals principali sono il completamento del gioco, il raggiungimento dell'eccellenza per il giocatore, la scalata al sistema gamificato. I Goals non sempre vengono raggiunti ma la loro funzione d'esistenza prevede tale limite: essi servono come stimolo costante , danno il senso di direzione logica ai giocatori motivandoli e coinvolgendoli.

Il secondo elemento sono le Regole. Esse, combinate fra loro, compongono un set di disposizioni che condizionano e limitano l'esperienza di gioco, introducendo il concetto di equilibrio e *balance* nelle sfide e tasks di gioco per il raggiungimento dei Goals.
Le Regole svolgono un ruolo fondamentale: aggiustano eventuali complessità eccessive, rendono l'esperienza fruibile sotto i diversi profili di creatività e certezza incoraggiando il pensiero soprattutto strategico degli Users e guidano i comportamenti di quest'ultimi.
I Players stessi sono alle volte portati o spinti a sovvertire il pre-set di Regole del gioco, innovando così le dinamiche associate all'atto del giocare. *(Silverthorne, 2004)*
Terzo pilastro determinante del concetto di gioco è il *Feedback*: la sua funzione principale è quella di informare gli Users sui loro rapporti d'attività con i diversi aspetti che regolano l'esperienza di gioco interattiva.
Il sistema di Feedback permette il supporto alla motivazione complessiva, tenendo il giocatore costantemente consapevole dei progressi raggiunti, dello status personale, dell'avanzamento verso i Goals. Il tutto tramite mezzi di comunicazione espliciti, diretti, visibili e chiari. *(Hunter, 2012)*
Il quarto ed ultimo pilastro è la Partecipazione Volontaria: in qualsiasi gioco, digitale o no, è necessario come prerequisito il consenso autonomo degli Users a praticare l'attività ludica. Sotto questa prospettiva i giochi esistono solo quando un Player è disposto a farsi coinvolgere emotivamente dagli elementi che li compongono. *(Hunter, 2012)*

1.3.2 Giochi e Gamification

Lo sviluppo del fenomeno Gamification è dovuto essenzialmente ad una constatazione semplice quanto ovvia: gli esseri umani sono naturalmente attratti dall'attività ludica.
Solitamente la nozione che si ha di gioco, soprattutto la considerazione che si ha del "giocare" nella morale sociale, precluderebbe un accostamento tra ludico e contesti ritenuti seri, in primis quello del lavoro; la maggior parte delle persone facenti parte soprattutto delle generazioni più distanti a quelle nate e cresciute nell'era del boom tecnologico, in linea di massima tendono a rifiutare e respingere l'idea alla base della Gamification *(Garstang, 2013).* I giochi che lo si creda o meno, stanno oltrepassando i confini del mero intrattenimento, divenendo elementi di considerabile interazione con

ambienti atipici. Si stanno sviluppando relazioni tra games e realtà prima inconcepibili e la Gamification spinge in tale direzione: nella nostra quotidianità sarà sempre più presente il fattore gaming, aldilà del suo scopo di *entertainment. (McGonigal, 2011)*
Come esattamente i giochi possano cambiare o meglio, migliorare le nostre abitudini, i nostri trend, i nostri bisogni o processi è tutt'ora in atto: ciò che la Gamification con il suo affermarsi sta portando nel mondo, è la consapevolezza che i games possono dare un contributo significativo, specialmente in quei settori complessi che necessitano di nuovi approcci che si discostino da quelli tradizionali oramai abusati per risolvere problematiche o far emergere nuove soluzioni. *(Dignan, 2011)*
Seguendo la logica della teoria piramidale dei bisogni proposta da Maslow, i giochi andrebbero posizionati al top della piramide, classificati come attività desiderabile ma non essenziale alla sopravvivenza dell'uomo, non necessaria al suo vivere e dunque trascurabile. Il punto focale in realtà è un altro. Al giorno d'oggi gli individui, la società nel suo complesso, la quotidianità stessa, subiscono processi di amplificazione di complessità: cresce man mano l'esigenza di meccanismi nuovi da sperimentare nella propria esistenza di tutti i giorni per soddisfare un crescente bisogno di complessità. Ciò che odiernamente accomuna lavoro, relazioni, regole e strutture sociali è per esempio la mancanza frenetica di feedback. Non solo, anche la mancanza di Goals definiti e il *pattern* per poterli raggiungerli. Ad oggi i sistemi premianti o incentivanti alla base delle strutture organizzative sociali sono sempre meno precisi, affidabili, certi. *(Burke, 2014)*
È comprensibile dunque che in questa prospettiva emergano nuovi paradigmi per soddisfare bisogni sempre nuovi che sovvertono lo schema piramidale.
La Gamification si propone tra questi paradigmi: i giochi come forma rivoluzionaria di appagamento di bisogni, a colmare mancanze reali attraverso processi totalmente ridefiniti per incontrare le necessità sociali costantemente in cambiamento. *(Zichermann, 2013)*

1.3.2.1 Il Gaming odierno: Digital e Pervasive Games

Dunque il giocare, o gaming al giorno d'oggi, ha superato di netto il tradizione scopo di divertire: esso si presenta ora come un importante e riconosciuto elemento culturale, un

fattore incidente su larghi ambiti e dal grande potenziale, che vive in questa fase storica un totale riposizionamento funzionale. *(Werbach, 2012)*

Il giocare, o meglio il videogiocare nei tempi odierni, è oltre che un'attività fisica e biologica anche psicologicamente significante: le persone trovano nel gaming qualcosa che trascende i bisogni percepiti e da un nuovo senso e scopo all'agire ludico. *(McGonigal, 2011)*

Di pari passo con la tecnologia, anche l'attività ludica ha trovato nuove forme d'espressione e trasmissione. Ciò è dimostrato anche dall'evoluzione stessa che stanno compiendo i giochi in parallelo alle trasformazioni socio-tecnologiche: da elementi analogici a digitali, fino agli odierni "pervasive games". *(Beck e Wade, 2006)*

I cosiddetti *videogames* compiono 40 anni circa di storia dalla loro apparizione e costituiscono ad oggi un settore globale massivo che genera un fatturato di quasi cento miliardi di dollari l'anno. Migliaia di persone in ogni angolo della Terra spendono centinaia di miliardi di minuti ogni mese in attività ludiche con i più svariati dispositivi. I giochi sono oramai un fattore universale, insito in qualsiasi scala demografica, indifferente a genere, status sociale od età. *(Beck e Wade, 2004)*

Più nello specifico, il mondo del gaming è ora caratterizzato da un'ampia varietà di tipologie di gioco virtuale, suddividibili in due macro categorie:

- Digital Games
- Pervasive Games

Il passaggio dal gioco analogico a quello digitale avvenuto nel corso dell'ultimo trentennio ha segnato una svolta decisiva nell'industria del gaming che ha portato in primis ad un rapidissimo sviluppo di tale settore e in seconda battuta ad un contestuale emergere di fenomeni ad esso legati, tra questi la Gamification.

I giochi digitali sono diventati in breve tempo, come già affermato, un fattore sociale, conquistando non solo un loro esclusivo mercato, ma anche imponendosi come elemento di fortissima influenza culturale per le generazione più giovani. Il gaming, come lo possiamo intendere oggi, costituisce una parte costante delle vite quotidiane di un'altissima percentuale della società: è parte integrante di più del 70% dei nuclei familiari. L'industria ad esso collegata faceva registrare nel 2009, nei soli Stati Uniti, ricavi per circa 20 miliardi di dollari, cifra di gran lunga maggiore rispetto a settori quali quello cinematografico. *(Beck e Wade, 2006)*

Gartner fornisce maggiori dettagli in merito: il mercato dei videogame ha raggiunto nel 2015 il volume di 111 miliardi di dollari, grazie anche all'espansione favorita dall'avvento del gaming-mobile, dalla crescita di software house, produttori e studi di sviluppo dedicati al gaming. *(McGonigal, 2011)*

La spiegazione di questo irrompente trend è sicuramente da ricondurre al fortissimo progresso tecnologico: la crescita esponenziale dei dispositivi tecnologici e la loro fruibilità a qualsiasi livello sociale ha compiuto un effetto di *leveraging* senza precedenti, portando il gaming a presidiare circa il 35% dell'intero settore dell'entertainment.

In aggiunta, l'affermazione dell'era di Internet ha permesso una crescita capillare dei social networks, ulteriori veicoli del gaming e delle apps correlate facendo innalzare spaventosamente il numero complessivo di players nel mondo. *(Chapman, 2012)*

L'evoluzione ludica non si è però fermata alla digitalizzazione.

Stiamo vivendo un exploit tecnologico tale da reinventare, nell'arco di un brevissimo periodo, anche il modo in cui giochiamo: oggi le tecniche più all'avanguardia si apprestano ad offrire esperienze rivoluzionarie ed uniche di gaming. Va affermandosi la categoria dei "pervasive games", giochi virtuali rasenti alla pura realtà, super interattivi e con interfacce rivoluzionarie. I pervasive games stanno traghettando il gaming digitale nell'universo concreto e reale del mondo fisico, permettendo un collegamento tra persone e dispositivi, nello spazio e nel tempo, senza precedenti. La tecnologia *pervasive* permetterà ai giochi di essere veicolati attraverso *devices* unici nel genere, eterogeneamente complessi ma intuitivi e fruibili in ogni momento della giornata, al massimo realismo *(Beck e Wade, 2006)*. Si formeranno vere e proprie *realtà virtuali* di gioco assimilabili all'approccio gamificato.

1.4 Frameworks della Gamification

Conclusasi l'introduzione al principale building block dell'approccio, ovvero i games, si deve ora affrontare tutti quei frameworks**,** quelle strutture concettuali che danno significato alla Gamification e la rendono una metodologia innovativa ed interessante per le organizzazioni. Questi frameworks sono, oltre che un punto di partenza per giustificare e guidare l'implementazione gamificata, anche l'indiretto punto di arrivo, la

misura con cui valutare se il sistema ha avuto successo e ha provveduto a completare i suoi obiettivi riguardo gli Users. *(Werbach, 2012)*

In definitiva, concepiamo come frameworks della Gamification la ricerca della *Motivazione Intrinseca*, i sistemi di *Feedback*, l'*Engagement* emotivo e la *Loyalty* dello user *(Marczewski, 2013).*

1.4.1 Motivare gli Users del sistema

"A soldier will fight long and hard for a bit of colored ribbon" cit. Napoleone

La Gamification si propone di portare nuove soluzioni nei diversi contesti focalizzandosi in particolar modo sulle persone, coloro i quali saranno gli Users del sistema poi gamificato. L'analisi d'approccio parte proprio dalla comprensione delle dinamiche motivazionali dell'uomo: cosa spinge e cosa motiva una persona a praticare nel tempo determinate attività.

È doveroso interfacciarsi a quella branca della psicologia dedita agli studi sulla motivazione, con l'obiettivo di rispondere alle seguenti domande:

- quali sono le leve naturali che fungono da motivatori per l'uomo?
- come è strutturato il complesso comportamentale delle persone da motivare?

A seguito di questo primo passo d'analisi comprensiva, la Gamification saprà quali elementi e quali dinamiche attivare per incidere sulle attitudini e sulle habits degli Users, indirizzandoli verso i comportamenti desiderati dall'organizzazione. *(Reeves, 2009)*

1.4.1.1 Un'introduzione alla Motivazione

L'analisi parte dal più basso scalino possibile, quello della definizione del termine *"motivazione":* esso deriva dal latino *"motivus"*, che tradotto significa *"essere mossi a fare qualcosa".* Le persone d'altronde sono come gli oggetti: hanno una certa inerzia e necessitano di essere spinti per mettersi in movimento.

Gli psicologi hanno studiato per anni come motivare le persone a svolgere attività nel tempo. Nella seconda metà del ventesimo secolo la teoria dominante in materia era conosciuta come "Comportamentismo". Questo approccio tentava di spiegare ed

illustrare il naturale comportamento degli esseri viventi basandosi sulle risposte percepibili dei soggetti esposti a stimoli esterni. I maggiori esponenti di tale teoria, *Pavlov* e *Skinner*, esaminarono su campioni animali gli effetti di rinforzo della ricompensa e della punizione come motivatori ed estrapolarono le relative considerazioni in rapporto agli esseri umani: l'idea di fondo era quella che umani e animali rispondessero in modi prevedibili a stimoli esterni e quindi condizionabili da fattori terzi. Grazie a questa teoria di comportamentismo, si sviluppò l'assunto secondo il quale la Motivazione definita *Estrinseca* fosse la migliore strada percorribile per motivare ed indirizzare i comportamenti delle persone: premi o punizioni, presenti o previsti, se sistematicamente applicati, avrebbero condizionato e/o rinforzato le risposte in termini di risultati d'attività. Queste implicazioni si riflessero logicamente nei diversi contesti, tra cui quello aziendale: vennero presi a standard motivatori prettamente estrinseci quali salari, premi, riconoscimenti fisici, bonus o, in negativo, punizioni, licenziamenti, tagli di carriera, downgrade sul lavoro, ecc. *(Reeves, 2009)*

Più recentemente, a risposta dei cambiamenti sociali e delle evoluzioni generazionali, si sono andati a formare approcci opposti di stampo cognitivista, costellati da una serie di teorie tra loro connesse, tra le quali fa parte anche l'approccio Gamification.

La prima e più influente teoria fu senz'altro la "*Self Determination Theory"* di Ryan e Deci. Questa suggeriva come l'essere umano fosse intrinsecamente proattivo guidato dal forte desiderio interno di crescita personale rispetto all'ambiente esterno che lo circondava. L'*SDT* si focalizzava per la prima volta sulle necessità delle persone per ottenere la propria crescita innata e ne proponeva una categorizzazione: *Competenza, Relazionalità e Autonomia. (Read e Reeves, 2009)*

- Competenza, o mastery, significa desiderare prestazioni efficienti ed efficaci in rapporto con il mondo esterno e le sue sfide.
- La Relazionalità comporta esigenze di connessione sociale e il desiderio universale di interagire con altri soggetti esterni alla propria personalità: amici, famiglia, estranei, colleghi.
- L'Autonomia è il bisogno innato di sentirsi padroni della propria vita, di compiere attività significative e in armonia con i propri valori.

1.4.1.2 Motivazione Estrinseca ed Intrinseca

A partire da questo inquadramento degli studi passati, la *Motivazione* come framework può essere suddivisa in due forme ben distinte *(Werbach, 2012)* :

- *Motivazione Intrinseca*, insita nella volontà e personalità interiore della persona direttamente coinvolta
- *Motivazione Estrinseca,* derivante da doveri o bisogni esterni, che esulano dal lato interiore ma che sono comunque necessari alla persona.

Questa distinzione tra motivazione intrinseca e motivazione estrinseca pesa moltissimo in ottica Gamification. I motivatori estrinsechi si applicano alla persona dall'esterno, adottando ragioni estranee al suo coinvolgimento emotivo o alla piacevolezza dell'attività per il soggetto: nel mondo del lavoro troviamo numerose dimostrazioni di questa considerazione. Per esempio i consulenti alle vendite di un'azienda lavorano con produttività perché il loro bonus di fine anno dipenderà direttamente dalle loro performances, ovvero dal volume delle vendite stesse; i dipendenti lavorano per lo stipendio, un motivatore estrinseco necessario per vivere e *performano* con la speranza di godere di promozioni.

Ma è realmente questa la tipologia di motivazione più efficace nei confronti di una persona? Se si volge l'attenzione a quelle attività che comunemente sono desiderate da tutti come lo sport, gli hobby, il mangiare e il dormire, leggere, trascorrere tempo con la propria famiglia ed amici, si realizzerà come esse non prevedano motivatori estrinseci quali bonus, retribuzione, promozioni o benefit. Tutte queste attività, indipendentemente dalla ragione per cui desideriamo farle, hanno in comune la motivazione intrinseca. In altre parole queste vengono condotte e portate a termine non perché frutto di vincoli, premi o punizioni ma perché gli attori stessi ne giovano interiormente con perfetta soddisfazione interna. *(Reeves, 2009)*

Ecco perché la Motivazione Intrinseca e dunque la Gamification, possono giocare un ruolo chiave in contesti formali, sebbene quest'ultimi siano quasi totalmente governati da logiche estrinseche: le attività che comportano per le persone un apporto di competenza, autonomia e relazionalità tendono ad essere rapidamente assorbite, rese interessanti, divertenti, indipendentemente dall'ambiente. Tra le attività con queste distintive peculiarità spicca senza dubbio il *Gaming:* i giochi di fatto sono la perfetta rappresentazione della teoria della Self Determination. *(Reeves, 2009)*

"Creare un ambiente di lavoro nel quale i dipendenti vogliano eccellere, comunicare e godere di scelte o alternative." Garstang (2013)

La Gamification fa *leveraging* su questi tre principali motivatori intrinseci per generare risultati rivoluzionari. I concetti direttamente derivanti dai games quali *Mastery, scelte di percorsi, cooperazione o competizione,* variazioni nel range d'esperienze, ecc incontrano tutti le diverse forme desiderabili di autonomia, relazionalità e progresso personale. Ma giochi non vanno letti solo come fonte d'ispirazione per la sola motivazione intrinseca. Essi considerano fortemente anche motivatori estrinsechi: un game designer si trova quindi un potenziale enorme a disposizione e può contemplare infinite serie di combinazione a sua disposizione per ottimizzare il leveraging sotto profilo motivazionale degli Users nel sistema. *(Zichermann, 2011)*
Non bisogna assolutamente semplificare le dinamiche e gli elementi alla base dei sistemi gamificati per cercare di produrre motivazione nelle persone. E neppure generalizzare la previsione di risposta delle persone a certi stimoli. La Gamification non si riduce ad essere una mera progettazione/design di premi e ricompense game-like. Essi non sono sufficienti. L'approccio in questo senso necessita una focalizzazione costante sulla costruzione di una motivazione autentica, con il giusto mix di intrinseco ed estrinseco. *(Linder, 2013)*

1.4.1.3 Gamification e Motivazione

Il *Framework motivazionale* è alla base di una Gamification di successo, ma nasconde insidie e complessità nella sua attuazione.
I meccanismi di rewards ad esempio, se estrinsechi e mal progettati, possono essere fonte pericolosa di demotivazione: a volte dare alle persone un premio o benefit per incentivarli a performare in meglio, può rivelarsi controproducente e ottenere un effetto opposto. Questa negativa condizione prende il nome di "Crowding Out" , ovvero la predominanza dei motivatori estrinseci su quelli intrinseci; ciò accade sostanzialmente per via della natura dei motivatori esterni i quali sono pressoché sempre tangibili, attesi e contingenti: operano prevaricando qualsiasi altro motivatore, ma hanno una scarsissima efficacia sul lungo periodo. Questo fenomeno di *Crowding Out* può essere di difficile comprensione, non intuitivo ma è senz'altro vero: un esempio classico è la

retribuzione. Quando si paga una persona per svolgere un'attività implicitamente la si autodefinisce poco desiderabile. In inglese il salario è anche detto *Compensation*, e ciò può far riflettere sulla natura del termine. Nel lungo periodo la percezione del salario come motivatore esterno sarà tendente a considerarlo come un fattore di rewards garantito, atteso, sicuro. E dunque cesserà di essere motivante. Virtualmente qualsiasi tipo di premio atteso o punizione attesa che è contingente alle performances avrà lo stesso medesimo effetto di *Crowding Out. (Hunter, 2011)*

Per la Gamification tale fenomeno costituisce un'implicazione importante che incide sulla modalità d'approccio: mai motivare estrinsecamente un'attività che può essere invece incentivata con strumenti intrinseci.

Ovviamente gli strumenti estrinsechi non son sempre da evitare, anzi possono trovare ragione d'essere in tutti i sistemi gamificati plausibili: l'effetto positivo che quest' ultimi hanno sulle performance, soprattutto in relazione ad attività che si possono definire noiose, è essenziale. I motivatori estrinsechi all'interno della Gamification permettono alle persone di affrontare attività altrimenti evitate, incoraggiando comportamenti comunque positivi seppur in relazioni ad inevitabili ripetitive o tediose. *(McGonigal, 2011)*

Per la Gamification e la sua progettazione è quindi importante poter ripensare i motivatori estrinsechi in termini di internalizzazione e integrazione, al fine di renderli al servizio sempre e comunque dello User. Lo scopo è quello produrre livelli di motivazione e auto-determinazione mai raggiunti prima, di aiutare le persone a migliorarsi, a vivere relazioni e dimostrarsi autonome senza la forzata stimolazione esterna tipica invece dei contesti odierni. *(Hugos, 2013)*

La Gamification si impegna a motivare le persone internamente, focalizzandosi sul ripensamento dell'estrinseco e sulla valorizzazione dell'intrinseco. La motivazione è strettamente legata alle condizioni umane di positività, felicità, coinvolgimento emotivo: come anche dimostrato a livello neurologico, grazie al mix gamificato si possono stimolare tutti i sistemi interni di una persona legati a questi aspetti. Il rilascio nel cervello di componenti neuro chimi quali *norepinephrine, epinephrine e dopamina e di oxitocina nel sangue* contribuisce a rendere un essere umano soddisfatto, motivato, coinvolto. *(Werbach, 2012)*

A coronamento di questi concetti, è possibile affermare che i Giochi sono in definitiva la quinta essenza di tali attività *autoteliche*. Le persone giocano perché semplicemente lo desiderano, e i giochi alimentano a loro volta questo desiderio intrinseco, permettono di instaurare rapporti sociali con altri players, danno significativa autonomia, progresso e positività *(McGonigal, 2011).* In conclusione, grazie ad una nuova presa di coscienza di questo enorme potere dei giochi, sta nascendo un approccio di ampie vedute, la Gamification, che consapevole di come il gaming possa rendere più soddisfacente, motivante e premiante la quotidianità della persona, si propone di trasporre tale potenziale in modo efficiente ed efficace nei più diversi ambiti che necessitano di nuove soluzioni agli emergenti problemi di mancanza di motivazione, mancanza di feedback e mancanza di engagement.

1.4.2 Feedback system

Per una Gamification di successo non si può assolutamente trascurare l'importanza del concetto di *Feedback*. Esso è un concetto relativamente recente: ad oggi interi sistemi di business beneficiano della raccolta e della elaborazione di dati in tempo reale per ottenere in cambio informazioni dal valore significativo *(Shea, 2013).*

All'interno della Gamification, progettare *feedback systems* efficienti ha lo scopo di monitorare gli Users ma non solo: il feedback è un ulteriore cardine per la motivazione degli utilizzatori in un sistema gamificato *(Werbach e Hunter, 2012).*

Virtualmente tutti i componenti di gioco possono essere visti come forme di feedback. I Points, o punteggi, ad esempio sono uno strumento di *feedback visualizzato* riguardanti una performance specifica dello user, come lo sono anche classifiche, achievements, livelli. Lo stesso premio o ricompensa è un feedback. Tutto ciò che crea una motivazione per proseguire nel sistema deve essere considerato feedback. Per integrare questi molteplici elementi si introducono strutture definite feedback systems. *(Hugos, 2013)*

Un feedback system si traduce essenzialmente in un *Loop*. I *Loops* sono appunto strutture di feedback che avviano inizialmente un primo raccoglimento dati su diverse attività da differenti fonti e, in seguito, permettono un'estrapolazione di informazioni da relazionare e parametrare per raggiungere obiettivi di valutazione delle performance, status, progressi (*Herger, 2014).* I *Feedback Loops* sono strumenti necessari da

considerare nella fase di costruzione e progettazione di un sistema gamificato e, più precisamente, riguardo il concetto di Feedback è importante tenere a mente tre postulati essenziali per la sua implementazione:

- Il Feedback inaspettato e informale incrementa il senso di motivazione intrinseca a livello di auto riconoscimento e autonomia nello User. Ricevere un *Badge* o un *Trophy* inaspettato attiva sentimenti positivi nel player facendo salire i livelli di dopamina ed infondendo un senso di predisposizione naturale al proseguimento nel game-system. Questa particolare natura di Feedback si attua tramite un meccanismo chiamato *tabella di ricompensa variabile***,** meccanismo riconosciuto nelle principale tecniche di Game Designing. *(Cunningham, 2011)*

- Gli Users apprezzano il *Reinforcement*: un Feedback informale che dia relazione sul progresso dinnanzi ad un obiettivo stabilito è un ottimo frame work di Gamification. Tale Feedback, solitamente basato su rappresentazioni virtuali o testuali come grafici e messaggi di completamento attività, porta lo User ad accrescere un secondo particolare frame work, l'Engagement, con risvolti positivi sulle performance nell'attività promossa. *(Werbach e Hunter, 2012)*

- Gli Users regolano il loro comportamento in base alle metriche e ai sistemi di Feedback con cui si trovano ad interagire: se il sistema gamificato prevede Loops inerenti alla soddisfazione cliente piuttosto che alle tecniche di vendita , i dipendenti svilupperanno una naturale predisposizione e attitudine al customer service *(Garstang, 2013).*

Lo spunto per gamificare correttamente e coerentemente in questo caso è il seguente: i Feedback Loops motivano, indirizzano e regolano i comportamenti, soprattutto in base alle metriche fornite. Costruire dunque metriche adeguate, comprensive e dettagliate ma allo stesso tempo funzionali e flessibili consentirà al sistema gamificato di funzionare con successo. I Feedback si manifestano principalmente in 3 tipologie differenti: *visuali, quantitativi e qualitativi.* Queste diverse varietà di feedback si caratterizzano per la loro frequenza ed intensità: il grande fattore discriminante per la Gamification è rappresentato proprio dal fatto che i Feedback systems dei giochi virtuali e digitali, quindi dei *videogames*, sono immensamente più potenti ed efficaci di quelli provenienti da qualsiasi altra fonte *(McGonigal, 2011).*

Durante il gaming, il player dispone di feedback costanti, precisi, affidabili; grazie a Feedback Loops continui e ben designati la Gamification imprime nello Users uno stato fisico e psichico particolarmente coinvolgente chiamato *"Flow State",* primo decisivo passo per raggiungere il terzo framework principale dell'approccio, l'Engagement emotivo totale delle persone.

1.4.2.1 Concetto di Flow State

Il Flow State può essere riassunto come *"la condizione che porta uno User, immerso in un sistema gamificato, al limite delle sue skills e capacità, al limite d'equilibrio tra successo e fallimento, infondendo cosi fortissimi desideri di epicità o rivalsa" (Werbach, 2012).*

Uno User che sperimenta il Flow State non abbandonerà mai il sistema; si rivela quindi una condizione potenzialmente ottima per ottenere Engagement e Loyalty nel tempo da parte di differenti categorie come dipendenti, clienti o consumatori *(Reeves, 2009).*

I videogiochi in questo senso rappresentano ad oggi il miglior esempio di feedback systems che rendono possibile il raggiungimento del Flow State.

Lo psicologo americano *Csikszentmihalyi* 35 anni fa dimostrò, nei suoi studi sugli stati d'animo delle persone, che tale Flow State era praticamente assente nella vita quotidiana del 95% delle persone analizzate, ma addirittura in sovrabbondanza in tutti i soggetti se osservati durante sessioni ludiche. A seguito di tali studi, Csikszentmihalyi dimostrò inoltre come tale identico Flow poteva essere riprodotto e replicato efficientemente combinando diversi elementi e meccanismi di gioco nella realtà attraverso l'implementazione di obiettivi volontari, sfide originali, feedback game-like in contesti anche inusuali *(Marczewski, 2013).*

I giochi per la prima volta dunque riconosciuti come reale sorgente di"flow state".

La Gamification nacque anche in considerazione di questo risvolto attraverso una semplice ma determinate quesito: perché non sfruttare la natura significativa dei giochi ristrutturandola e riprogettandola attraverso processi di game design in contesti demotivati o statici? *(Zichermann, 2011)*

I videogiochi sono ogni giorno sempre più il veicolo di condizioni mentali positive per milioni di persone: le rendono energizzate, coinvolte per lunghi periodi, stimolano al progresso e regalano un senso di Engagement totalizzante *(Chapman, 2012).* Sotto

questo punto di vista la Gamification tende ad assimilare, al concetto di lavoratore o consumatore, quello di player: l'aspettativa è quella di essere ricompensati emotivamente con esperienze simili al gaming. È questa la chiave per implementare il concetto di flow in contesti differenti: durante le sessioni di gaming i players sono costantemente sfidati ad affrontare prove leggermente più complesse di quelle appena superate; questi micro incrementi sfidanti sono alla base del flow motivazionale e dell'interesse per la sfida stessa al sistema *(Hunter, 2011).*

1.4.3 Engagement e Loyalty

"La strada più veloce per migliorare la qualità della vita di qualcuno è dargli un obiettivo, gli strumenti per raggiungerlo e un percorso per farlo avanzare." Cit. Lyubomirsky, the How of Happiness

Sebbene si possa pensare che i videogiochi siano solamente esperienze virtuali, essi in realtà trasmettono *"real agency",* ovvero la facoltà di completare tasks ed esperienze che appaiono concrete e reali poiché produttive di risultati visibili e misurabili capaci di avere un impatto diretto sul mondo virtuale del gioco *(Burke, 2014).*
La Gamification con la sua diffusione sta portando ad una rivoluzione radicale su come architettare e gestire un ambiente di business: se per l'approccio il gioco e le sue dinamiche contano, è perché le persone contano. Le persone, o Users, sono i veri protagonisti di qualsiasi sistema gamificato; soggetti autonomi alla ricerca di appagamento e riconoscimento, non semplici figuranti razionali orientati unicamente a logiche di profitto. *(Paharia, 2013).*

1.4.3.1 Il Total Engagement

La Gamification, come già presentato, mira alla motivazione dei propri Users e cerca di raggiungerla sotto i profili di autonomia, relazionalità e progressione. L'Engagement è un framework cardine della metodologia e pertanto in simbiosi con il framework motivazionale.

"Motivare progettando attività sfidanti e premianti si raggiunge anche attraverso un Coinvolgimento più diretto e profondo a livelli sia emotivi che professionali" Werbach, (2012)

L'Engagement è quindi un obiettivo primario, scalabile mediante dinamiche e meccanismi gaming come:

- *Competizione:* generare attraverso strumenti ed elementi gamificati scenari competitivi all'interno di contesti sociali, lavorativi, educativi per creare commitment e dedizione rispetto logiche di migliori performance rispetto altri soggetti o gruppi di soggetti.

- *Collaborazione:* stimolare spirito di coordinazione e condivisione degli obiettivi grazie a dinamiche gamelike, incentivando il team work e il consolidamento reciproco.

- *Habits formation*: incorporare elementi gaming per veicolare dinamiche comportamentali, guidare le persone a impegnarsi costantemente in attività che premiano i comportamenti specifici ottenibili solo con alti livelli di immersione.

L'Engagement o Coinvolgimento Emotivo può essere quantificato e definito tramite indicatori quali *recency, frequency, duration, virality, ratings e knowledge*. Tali indicatori vanno ponderati in base al contesto di riferimento e agli Users target *(Werbach, 2012).*

1.4.3.2 Fedeltà e lealtà gamificata

La Gamification presenta un ulteriore lato vantaggioso per quanto riguarda l'Engagement emotivo: la capacità di coinvolgere Users sia interni che esterni e renderli dapprima fedeli e poi leali al sistema intero. *(Paharia, 2013)*

I giochi hanno la capacità di riflettere vari spettri di sentimento, feeling come preoccupazioni, dubbi, aspirazioni, speranze; questi, se decodificati attraverso i sistemi di feedback in modo adeguato, possono fornire informazioni dal potenziale pressoché illimitato soprattutto per gli ambiti che riguardano lo sviluppo di prodotti e di servizi in ottica di customer satisfaction. La Gamification si orienta dunque anche verso logiche di

marketing, dove il rendere un consumatore attratto e coinvolto nel lungo periodo, è il mantra per antonomasia *(Paharia, 2013).*

È proprio il marketing infatti ad auspicare un CRM capace di instaurare ma non solo, anche mantenere, le relazioni nel tempo: la Gamification si configura in questo senso come *un engine,* un motore della cosiddetta Loyalty 3.0: una lealtà prodotta da condizione nuove dettate dalla tecnologia, dai social network, dal gaming. Il gaming è funzionale a tale loyalty: produce big data attraverso i quali capire come motivare e coinvolgere i consumatori che hanno sperimentato attività di gameplay, offre tecniche innovative per guidare ed influenzare i comportamenti e si rivolge ad un mercato enorme ma soprattutto del futuro. La Gamification è multi orientata, multi task: crea le condizioni adatte per instaurare relazioni tra organizzazioni e Users, relazioni con la capacità di essere intime, originali e dunque con alto coefficiente di convertibilità in relazioni di reciproca lealtà. *(Paharia, 2013)*

1.4.3.3 La ricerca della Blissful Productivty

L'Engagement auspicato e ricercato dalla Gamification conduce ad un risultato ottimale che solitamente solo i migliori game design riescono a raggiungere: la cosiddetta "Blissful Productivity". I games attuali riescono ad infondere nel player moderno una fortissima attitudine alla produttività, più precisamente una percezione o sensazione di essere completa immersione in attività significative e producenti risultati concreti. *(Burke, 2014)*

Grazie anche ai sistemi di feedback che rendono più visibili e tangibili i risultati, più velocemente i giocatori riescono a sperimentare tale sensazione di produttiva positività. I giochi alimentano costantemente questo genere di feeling e tra le meccaniche più utilizzate, la più diffusa è senz'altro il *Leveling up*: più impegnativa è l'attività, maggiori i punti ottenibili, maggiore la motivazione che spingerà a progredire di livello e di conseguenza ne risulterà un incremento nelle prestazioni produttive dell'User. *(Hunter, 2012)*

Questo concetto di ciclo di produttività indotta fa emergere un'evidente e significativa differenza tra realtà e giochi, differenza che sta alla base delle ragioni per cui un'organizzazione dovrebbe ragionevolmente considerare la Gamification come una

strategia ottimale: la realtà in confronto ai videogames è percepita come improduttiva. I giochi provvedono a dare compiti chiari e univoci, con feedback immediati e premianti; gli ambienti formali spesso e volentieri no *(McGonigal, 2011).*

La chiave di volta in questo caso è la *resource building*: alle persone piace il lavoro produttivo perché indica e rappresenta un avanzamento verso l'obiettivo, sviluppa le competenze e le capacità personali. La resource building nei giochi, come dovrebbe essere anche nel lavoro, viene amplificata dalla condivisione con gli altri dei traguardi ottenuti. Il Game Design permette inoltre di pervenire ad un fenomeno detto del *"phasing"*: attraverso la loro stessa produttività, gli Users ricevono feedback non solo sulla propria evoluzione e miglioramento, ma anche sull'impatto che il proprio lavoro ha sull'ambiente circostante *(Dignan, 2011).* Questo assunto esprime il più alto livello di Blissful Productivity, il limite superiore a cui tendere attraverso un sistema gamificato per incidere positivamente sui comportamenti umani. Finché i contesti reali non cambieranno tanto quanto cambiano le esigenze delle nuove generazioni sotto i profili di coinvolgimento, motivazione e riconoscimento, saranno i giochi virtuali, social o digitali a soddisfare tali fondamentali bisogni umani sempre in costante crescita. La capacità di generare ricompense emotive sarà per le organizzazioni una discriminante cruciale del vantaggio competitivo del futuro e, in considerazione della generazione attuale di Gamers *c*he avanza, ciò costituisce già ora un fattore decisivo da considerare strategicamente per una sua prossima implementazione sistematica (*Wade, 2006).*

Capitolo 2 – Gamifying

Ora, presentati i principali assunti sottostanti l'approccio, è necessario comprendere quali sono le motivazioni che spingono le organizzazioni a valutare la Gamification come strategia plausibile per affrontare i problemi o guadagnare vantaggi e benefici. In particolar modo, come il Game Thinking e il Game Designing permettano di fare ciò, determinando il processo di *gamificazione.*

L'integrazione del pensiero strategico e del design ragionato porterà a valutare, anche attraverso la presentazione degli elementi alla base di tali tecniche, se e come implementare la Gamification nelle imprese, nelle aziende; cosa è necessario per costruire un sistema gamificato di successo, tenendo sempre a riferimento i veri protagonisti della metodologia, gli Users, ovvero le persone, le loro esigenze, le loro necessità e i loro desideri.

2.1 Game Thinking & Designing

Una volta definiti i concetti di gioco e gaming o, meglio, inquadrate le peculiarità e le prospettive attuali che offrono in termini di estensiva applicabilità e pervasività, il passo successivo per procedere lungo lo studio analitico della Gamification è rappresentato dalla focalizzazione sul Game Thinking & Game Designing, assets cardini su cui ruota Gamification.

2.1.1 Il Game Thinking

Con questo termine composto – "*Game Thinking"* - si definisce un *asset* principale del processo di gamificazione, un approccio di pensiero critico utile per fronteggiare, in modo originale le sfide e le problematiche esistenti all'interno di organizzazioni o strutture sociali. Si può quindi posizionare tale approccio allo stesso livello di tanti altre metodologie tradizionali di management quali *reingegnerizzazione*, il *design thinking* o il *total quality management*.

Il Game Thinking si distingue per la complessità insita nei ragionamenti che ne costituiscono la base, difficilmente assimilabili tramite descrizioni o definizioni

teoriche. È un approccio di pensiero che deriva da un stretto collegamento tra i Frameworks del gaming e il Game Design stesso utilizzato per progettare tali frameworks. È un modo di pensare, valutare ed interpretare il gaming al fine di indirizzarlo verso obiettivo organizzativi. Per questo motivo è un prerequisito essenziale per sviluppare sistemi gamificati efficienti *(Zichermann, 2011).*
Il Game Thinking sostanzialmente si traduce nel ripensamento di qualsiasi risorsa, disponibile e derivabile da esperienze di gioco, che un'organizzazione e il suo management può sfruttare per ideare, creare ulteriori esperienze coinvolgenti, motivanti e che spingano a comportamenti desiderati nei soggetti di riferimento *(Linder, 2013).*
Una possibile definizione dunque può essere la seguente:

"Il Game Thinking è quel mind-set, requisito necessario, grazie al quale convertire e ridistribuire il divertimento in direzione stabilite per ottenere vantaggi misurabili" McGonigal, 2011

Essendo il cervello umano di fatto una vera e propria macchina da *gameplay*, la complessità risiede nell'individuare e capire cosa porta un gioco ad essere efficace, cosa lo rende tale da rappresentare un'esperienza coinvolgente per il target di Users riferimento.

"I misteriosi e sconosciuti fattori che rendono significativa la vita dovrebbero essere il punto focale dell'attenzione di qualsiasi leader: riconoscere l'importanza di ciò che può essere chiamato "game thinking" è il primo passo per questo percorso." Kapp, 2012

Il Game Thinking, mindset imprescindibilmente alla base di qualsiasi progettazione di Gamification, decodifica le esperienze di gioco, le scompone e le rende disponibili ai game designers per essere successivamente re-implementate in contesti game o non game: l'obiettivo è sempre quello di sviluppare un nuovo pensiero strategico, questa volta legato al gioco e alle sue caratteristiche, ai suoi vantaggi e ai possibili risultati ottenibili come una migliore attitudine al *problem solving*, al progresso, all'avanzamento, alla promozione del *team-work*, alla riduzione della paura da

fallimento. Ancora, un più sviluppato orientamento alla creatività e all'innovazione, un supporto alla formazione di nuove competenze *(Garstang, 2013)*

2.1.2 Il Game Designing

Cosa significa gamificare un sistema, un processo, un'intera organizzazione?
L'origine del termine *"gamifying"* risale al 1980 grazie ad un professore dell'università dell'Essex, tale *Bartle***,** pioniere dell'informatica e dei sistemi online, il quale definì originariamente il termine come:

"Trasformare qualcosa che non è un gioco in un gioco"cit. Bartle

Il termine Gamification, come inteso in questo lavoro di tesi, e l'approccio ad esso collegato, in realtà si discosta nettamente da tale definizione, ma sostanzialmente condivide la logica di fondo che converge verso l'utilizzo di una tipologia di progettazione detta Game Designing.
Non a caso il termine gamifyng cadde in disuso finché, verso la fine del primo decennio del 2000, celebri *game designers* appunto come Jane McGonigal, Amy Jo Kim e Ben Sawyer cominciarono a riprendere il concetto, introducendo per la prima volta la possibilità di progettare gameful experiences nella vita reale per renderla migliore sotto molti punti di vista*. (Linder e Zichermann, 2013)*
Il concetto, che assunse poi i connotati della Gamification, si definiva infatti come:

"Dedito all'uso di elementi di gioco e di tecniche di game-design in contesti non-game reali" McGonigal, 2011

Partendo da questo primissimo inquadramento, peraltro già discusso, si può cogliere come la Gamification si presti ad essere analizzata nelle tre diverse parti che la compongono. Destrutturando la definizione, gli aspetti costituenti che ne emergono sono infatti sostanzialmente gli *elementi di gioco* – le *tecniche di Game Design* – e i *contesti reali.*
Già sottolineata la questione dei diversi contesti possibili per l'implementazione di Gamification, l'analisi sarà qui dedicata ad un'introduzione delle tecniche di Game Design e ad un'approfondita disamina dei *Game Elements* e dei loro sottoinsiemi,

attraverso i quali è possibile gamificare un sistema e tramutare il Thinking & Designing in atto concreto.

2.1.2.1 Un'introduzione alle tecniche di Game Design

Il Game Design può definirsi come un mix di scienza, arte ed esperienza sul campo.
Al pari della analisi strategica, della creatività per una campagna di marketing o della leadership è un connubio di Thinking ed azione.

"Ciò che è importante sottolineare è che l'essenza di qualsiasi gioco di successo non è il mero divertimento nel giocarlo, ma più che altro una sapiente fusione di natura umana e progettazione adeguata." (Cunningham, 2011)

Un aspetto fondamentale al centro del *"gamifyng"* è appunto l'utilizzo di tecniche derivanti da tale mix. Ai più può sembrare relativamente facile attuare un processo di Gamification rifacendosi ai giochi più comuni, trasponendoli in contesti aziendali d'ufficio e applicando classici e banali sistemi di punteggio o classifica.
La realtà è ben diversa e l'approccio non si rivela cosi semplice.
Solitamente gli Users o Players di un sistema così banalmente gamificato possono rimanere coinvolti e stimolati dai nuovi elementi introdotti per un periodo decisamente breve. Nel lungo periodo il semplice accumulare punti o scalare classifiche conduce all'abbandono del sistema stesso dai suoi utilizzatori. *(Hunter, 2011)*
Le persone target per la Gamification necessitano di sapere come e perché dovrebbero accettare un sistema gamificato; queste esigenze degli Users sono alla base delle sfide che ogni implementatore di Gamification, o meglio Game Designer, deve affrontare.
Il *Game Designing* interviene a sostegno e funzione dell'approccio rispondendo alle seguenti domande:

- Come si decide quali Game Elements considerare e come questi devono essere poi implementati correttamente nel sistema?
- Come si integrano progettazione e Game Thinking affinché si crei un'esperienza di Gamification completa e che risulti soddisfacente ed efficiente per l'organizzazione?

La figura del Game Designer quindi si presenta come quel soggetto capace di coniugare il Game Thinking alla progettazione per risolvere tale quesiti: esso progetta i sistemi seguendo i dettami del Thinking, partendo da tutti quegli aspetti che rendono un gioco addicting, sfidante, emozionante, e li rende coerenti con il contesto di riferimento, integrandoli ad hoc. Perciò è evidente come il Game Design sia effettivamente un'impresa ardua e complessa. Anche game designers esperti e capaci a volte possono produrre lavori di scarsa qualità. Pensiamo a tutti quei giochi che non hanno mai riscontrato successo *(Werbach e Hunter, 2012).*

Il successo nella progettazione gamelike sostanzialmente si raggiunge quando vengono contemplati e correttamente individuati tutti i game elements chiave e i loro relativi sottoinsiemi. L'identificazione coerente di questi con l'obiettivo finale della Gamification in oggetto, è il primo passo per garantire una giusta presa di posizione rispetto la metodologia *(Cunningham e Zichermann, 2011).*

2.1.3 Game Elements

Il gaming, come tutti sappiamo, si manifesta come un'esperienza integrata e totale ma in realtà è formato da tantissime componenti tra loro connesse. Questi frammenti unitari prendono il nome di *Elementi di Gioco*. Tali elementi sono i mattoni attraverso i quali si erige e costruisce il sistema di gaming finale *(Werbach, 2012)*

Per esempio, analizzando il gioco degli scacchi, gli elementi di gioco sono senz'altro le pedine, ma anche le regole tramite le quali si muovono le pedine e la scacchiera stessa che ne è il contesto.

Gli elements possono dunque rivelarsi oggetti, ma anche le relazioni tra tali oggetti. Non solo, anche regole, limiti e predisposizioni nel sistema. In un'azienda, un tipico elemento di Game Design plausibile sono le classifiche, utili a comparare le performances. Ma anche la competizione stessa che ne deriva e che si attiva all'interno dell'organizzazione è considerata come elemento di design; come anche le regole per gestirla. Dunque il Game Design si propone di combinare tali elementi, ottimizzandoli: è possibile cosi progettare un gioco vero e proprio o, in alternativa, anche qualcosa che si differisce dal gioco stesso: se assemblati gli elementi di gioco per poi essere successivamente incorporati coerentemente in pratiche di business, è possibile renderli

strumentali alla risoluzione di problematiche. Ecco allora che si realizza la *Gamification (Hunter, 2011).* Il prodotto finale non sarà un gioco, ma bensì una sistema o un processo di business migliore. Migliore perché più coinvolgente, motivante, sfidante e dunque più efficiente ed efficace *(Dignan, 2011).*

Sotto tale punto di vista si ribadisce il concetto secondo il quale la Gamification non deve essere assolutamente intesa come la costruzione di un mero gioco. Piuttosto è da considerarsi come uno strumento al miglioramento organizzativo, raggiungibile tramite una sapiente fusione di Game Thinking e Game Designing.

La Gamification permette, in definitiva, di ripensare e successivamente ottimizzare gli elementi derivanti dal gaming destinandoli a contesti per loro natura non game. Tutto si riassume nell'individuare i migliori elements e adattarli a contesti specifici senza ricreare però un'intera struttura di gioco, conservando quindi una mentalità flessibile. Una volta compreso ciò e come opera la Gamification, è utile introdurre più nello specifico quali strumenti possano essere concretamente considerati ed utilizzati per la sua implementazione ed effettiva adozione.

2.1.3.1 Points, Badges e Leaderboards

Gli strumenti-elements più utilizzati, più rinomati e più intuitivi della Gamification sono i cosiddetti ***PBLs***. La sigla sta per Points, Badges and Leaderboards.

Molti manager erroneamente credono che la Gamification si risolva nel semplice inserimento nel contesto aziendale di questa triade di strumenti. Per quanto possano essere noti e comuni a molti progetti di Gamification, i PBL non costituiscono l'unico set di tools a disposizione e anzi, essi non dovrebbero essere considerati sufficienti. A volte, se mal implementati, possono addirittura risultare dannosi al sistema oggetto.

Essi devono essere considerati piuttosto, grazie anche alla loro facilità d'uso e comprensione, come un ottimo punto di partenza per l'approccio gamificato sebbene abbiano ciascuno alcune limitazioni da evidenziare.

- ***I Points*** sono da sempre visti come uno strumento per incoraggiare le persone a collezionare ed accumulare volumi d'attività e cosi di conseguenza accrescere l'esperienza. Se la funzione dei punti come elemento di gioco si limitasse a questo, allora attraverso il loro impiego si potrebbero motivare solamente persone a cui

interessa collezionare ed accumulare. I punti, diversamente, possono essere sfruttati in molte altre maniere. Più precisamente si possono identificare sei diversi utilizzi di *Points* all'interno della Gamification *(Werbach, 2012):*

- Il primo utilizzo tipico è quello di identificare, tramite un punteggio accumulato, uno Status: i punti informano i giocatori sulla loro posizione relativa e assoluta rispetto ad altri *Users* del sistema. Cosi facendo i punteggi possono fungere anche da linea di demarcazione tra livelli acquisibili e acquisiti; in questo caso i punti rappresentano il vero "spazio di gioco" dando le prime indicazioni di feedback sul progresso di status e sulla situazione di *mastery* del sistema.

- I punti creano connessione tra il progresso nel gioco e le ricompense estrinseche che ne derivano come i premi reali in palio per il raggiungimento di determinate soglie di punteggio.

- I punti sono la forma più pura, veloce e granulare di feedback disponibile per lo User: l'acquisizione esplicita e frequente dei punti è un elemento chiave in qualsiasi buon Game Design.

- I punti, oltre che feedback personali, danno anche indicazioni, del singolo progresso, visibili esternamente a tutti i soggetti del sistema: sono un indicatore di performance ed efficienza/efficacia sia positiva che negativa e contrassegnano i diversi status dei diversi players.

- I punti infine forniscono *big data* al game designer e al management del sistema: essi possono essere facilmente tracciati, memorizzati ed analizzati.

Approfondendo la natura di questo *elemento di gioco* si possono rilevare dunque sostanzialmente diverse implicazioni operative: se si volesse incoraggiare la competizione si potrebbe per esempio utilizzare i punti come *scores* di classifica.
Se si volesse invece stimolare i giocatori a sperimentare frequenti picchi di engagement, si potrebbero sfruttare i punti al fine di comunicare senso esteso di *Mastery* e progressione, senza però far rendere pubblici al sistema i punteggi dei singoli.

I *Points,* come elemento, presentano talvolta alcune limitazioni: essi sono per loro natura uniformi, astratti, intercambiabili e appunto puntiforme. Un punto, per quanto stimolante se contestualizzato, rimane sempre un punto. La forza dell'elemento sta proprio nella sua cumulabilità: aggregazioni di punti formano punteggi che devono essere riconosciuti e resi determinanti. Per questo motivo i *points systems* sono sempre collegati dal Game Designing ad un altro fondamentale *Game Element: i Badges*. *(Werbach, 2012)*

- Un **Badge** è una rappresentazione visuale e riconoscitiva di un certo livello raggiunto all'interno del sistema di gioco. Un Badge è il simbolo di un *Achievement* conquistato, raggiunto tramite la cumulazione di punteggi. Gli Users possono quindi sbloccare e aggiudicarsi i Badges quando raggiungono certi livelli di Points predefiniti dal sistema. I Badges si rivelano di grande importanza poiché sono elementi fortemente orientati ad un obiettivo principe della Gamification, la motivazione degli Users *(Shea, 2013):*
  1. Il Badge può essere percepito come un *Goal* relativo o assoluto che spinge il player alla sforzo e alla ricerca del suo ottenimento, con immediati effetti d'atteggiamento orientato ai risultati e positiva motivazione.
  2. Il Badge supporta il sistema gamificato nella fase *dell'onboarding*, ovvero nella fase d'implementazione iniziale del sistema; il Badge svolge un ruolo comunicativo della direzione intrapresa dal sistema stesso, degli obiettivi e del pattern per raggiungerli, esplicitando il percorso che gli Users dovranno affrontare.
  3. Il Badge è inoltre un segnale di come il player si stia effettivamente comportando e performando. È un *Visual marker* della status: opera come uno simbolo virtuale di riconoscimento all'interno della community.
  4. Un Badge può essere anche definito come un *Tribal Marker*: Gli Users che condividono Badges uguali provano un naturale istinto di affiliazione e condivisione d'esperienza, sentimenti di identità e appartenenza ad uno stesso gruppo. Attraverso questa particolare funzione, il Game Design può, associando Badges e relativi gruppi omogenei allo stesso marker, ottenere

informazioni utili sulle attitudini, dinamiche, competenze e capacità di ogni singolo cluster di individui.

Uno degli attributi più importanti dei Badges è sicuramente la loro insita flessibilità; si prestano ad essere create pressoché infinite varietà di Badges per qualsiasi tipo di attività, senza alcun limite all'immaginazione. Ciò permette al sistema gamificato di coinvolgere a sua volta qualsiasi tipologia di User o gruppo di Users e garantire un appeal continuo nel tempo al sistema *(Garstang, 2013).*

I Badges inoltre possono servire come certificazione di credenziali o qualifiche specifiche poiché, indicando la mastery raggiunta nel tempo rispetto ad un determinato obiettivo *,* indicano esplicitamente lo User in possesso dei requisiti oggetto.

Sotto questo punto di vista, il ragionamento conduce ad una semplice quanto ovvia e veritiera osservazione: il diploma, un certificato di specializzazione o un 'attestato di laurea si possono definire a loro volta dei particolare casi di Badges, dimostranti un determinato livello di *Skills* e conoscenze di chi li possiede*. (Kapp, 2012)*

- Le Classifiche, o ***Leaderboards***, sono l'ultimo elemento della triade delle PBL's e sono probabilmente il più complesso e difficile da implementare strategicamente, anche per via di un potenziale ancora maggiore rispetti punti e badges. In qualsiasi sistema in cui contino le performance, la classifica è senz'altro un elemento di fortissimo impatto, poiché dimostrante pubblicamente il livello delle performance nelle attività stesse. Nel giusto contesto e se ben progettate, le *Leaderboards* possono fungere da elemento motivante portentoso, ma inversamente anche distruttivo nei peggiori dei casi *(Herger, 2014).*

  Un esempio classico: uno User nettamente distaccato dal top delle classifica, nel tempo potrebbe essere spinto a demotivazione e rinuncia alla performance.

  La forte componente di competitività derivante dalla *Leaderboard* potrebbe inoltre introdurre, a discapito del sistema, comportamenti negativi, non desiderabili. Esperimenti pratici hanno dimostrato come implementare banalmente e senza il giusto design una classifica all'interno di un contesto di business possa sensibilmente ridurre le prestazioni invece che ottimizzarle. *(Hugos, 2013)*

Ci sono quindi diversi accorgimenti per implementare ed usare correttamente tale elemento di Gamification: una classifica necessita innanzitutto di non essere statica, ma bensì aperta su più livelli e segmenti. Il Game Thinking suggerisce quindi classifiche multiple e non universali, con *targets* a ventaglio in modo da stimolare qualsiasi tipologia di Users, dai livelli inferiori di capacità ed esperienza a quelli più alti. La classifica assume cosi un'importanza anche sociale provvedendo a diffondere nell'organizzazione *networks interattivi*, di condivisione e informazione *(Zichermann, 2011).* La triade PBL's è un buonissimo punto di partenza per l'approccio gamificato per via della *features standard* di facile utilizzo e di intuitiva implementazione; ma per quanto siano ottimi, affidarsi a soli tali elementi di norma non garantisce il successo della Gamification, anzi. La PBL's non sempre è adatta a qualsiasi progetto o contesto e, come già discusso, vi sono molte altre alternative da esplorare e considerare.
Se si vuole ricavare il massimo valore da un progetto di Gamification bisogna senz'altro andare oltre punti, badge e classifiche. Questi sono essenzialmente elementi comuni del più ampio mondo dei *game elements*, sicuramente non gli unici.
È doveroso quindi elevarsi ad una visione più ampia e complessiva dei Game Elements, introducendo, per livello decrescente di astrazione, i loro sottoinsiemi: Dinamiche, Meccanismi e Componenti di gioco.

2.1.3.2 Game Dynamics, Mechanisms e Components

Le Dinamiche di gioco si trovano al più alto livello di astrazione nei processi di Game Design funzionali alla Gamification. *(Werbach, 2012)* Tra le più importanti svettano:

5. I *Vincoli*, quindi tutte quelle impostazioni limitanti dell'esperienza di gioco come trade-off obbligati, regolamenti, percorsi obbligatori.
6. la *Narrativa* o *Storyline* che consistente e continua dipana lo sviluppo del sistema.
7. *l'Avanzamento Progressivo*: crescita e sviluppo dell'User sia virtuale che reale .
8. le *Relazioni* rappresentate da tutte quelle interazioni sociali che portano nel sistema condivisione di informazioni esibizioni di status,senso di affiliazione, cameratismo.

Le *Dinamiche* sono gli aspetti più evidenti e forse più caratteristici di un sistema gamificato, per cui devono essere considerati e gestiti sapientemente. Il vantaggio che offre la Gamification in questi termini si sostanzia nel fatto che il Game Designer preposto, agisce dall'esterno dell'organizzazione per realizzare le giuste e desiderate dinamiche interne senza farne parte, come invece accade tradizionalmente nei tentativi non sempre di successo da parte del management d'impresa.

Nell'approccio gamificato si gode del vantaggio del Thinking *"outside the box"* per il fine ultimo di costruire *"a better box". (Cunningham, 2011)*

I *Meccanismi di gioco,* diversamente dalla Dinamiche, sono quei processi alla base dell'azione di spinta per la generazione di *Engagement* negli Users. *(Reeves 2009)*

Possiamo identificare dieci principali *Meccanismi di gioco* fondamentali *(Hugos, 2013):*

1. Le *Sfide*: attività che richiedono tempo e sforzi per essere risolte.
2. Le *Chance*, meccanismi di casualità nel sistema.
3. La *Competizione,* meccanismo tra i più solidi per la motivazione degli Users
4. Il *Feedback*, meccanismo cardine della Gamification, verrà trattato più nello specifico nel seguito del capitolo
5. La *Cooperazione o Collaborazione*, antitesi della competizione per motivare parallelamente gli Users in ottica inversa.
6. *L'Acquisizione di risorse*: l'ottenimento di strumenti aggiuntivi, bonus per migliorare l'esperienza di gioco e porre in atto transazioni tra Users
7. Le *Ricompense*: traguardi, *rewards* e premi derivanti da achievement di attività o cicli di attività
8. Le *Transazioni:* scambi diretti o indiretti tra Users di risorse o informazioni per una migliore performance nel sistema.
9. Le *Tempistiche di gioco*: sequenze, turni, cadenze che regolano l'attività gamificata subordinandola a logiche coerenti del sistema.
10. *Status di vittoria finale*: obiettivi ultimi degli Users che rappresentano il successo sul sistema e il completamento dell'esperienza, assicurando la compiutezza della Mastery.

I Meccanismi sono mezzi o strumenti utili per conseguire una o più Dinamiche.

Un esempio: all'interno di un sistema gamificato, un evento *random* (meccanismo di Chance) porta lo User a completare una task non prevista e ad ottenere in ricompensa

(meccanismo premiante) una nuova risorsa utile (meccanismo di acquisizione) per superare una futura sfida (meccanismo sfidante). Questo mix di meccaniche creerà un'esperienza per lo User sorprendente, appagante e percepita come progressiva, continua, quindi stimolante nel tempo (Dinamiche di avanzamento e narrativa).
I Meccanismi si rivelano essenziali per la fase di *Onboarding* della Gamification e al tempo stesso non solo attirano Users, ma li mantengono fedeli e leali al sistema garantendo una curva d'interesse sempre alta. *(Paharia, 2013)*
I Game Components o *Componenti di gioco* sono sotto livelli specifici alla base dei meccanismi e delle dinamiche di gioco. Ve ne sono infinite tipologie, tra le quali se ne possono identificare di principali solitamente più utilizzati in sistemi gamificati: achievements, avatars, boss fights, esplorazioni, collections, sblocco di contenuti, rewards, *quests*, *teams*, beni virtuali, personalizzazioni virtuali, ecc. *(Marczewski, 2013)*
Risulta dunque lampante come il Game Design preveda ampio utilizzo di più componenti e si avvalga anche di un loro mix o diverse combinazioni per meglio progettare ed adattare la Gamification al contesto obiettivo; solitamente, per gestire la moltitudine delle componenti di gioco ed organizzarle in modo più strategico e funzionale possibile, si ricorre a grafici e modelli di rappresentazione, anche per evidenziare eventuali priorità o in definitiva relazioni di importanza gerarchica tra differenti componenti (*Read e Reeves, 2009).*

2.2 Gamificare la realtà

"Non c'è nulla di sbagliato nell'osservare come realtà quotidiane come educazione e lavoro siano in sostanza delle forme atipiche di gioco. È il caso che noi ci chiedessimo se sia possibile renderli dei giochi effettivi, dei giochi migliori." Cit Werbach & Hunter (2012)

Vi è un principio fondamentale da tenere a mente per chi si appresta a progettare un sistema gamificato: gli Users del sistema non ne faranno parte per vivere un'esperienza di gioco, ma bensì per migliorare il loro rapporto con l'ambiente già a loro circostante, per ottenere dei vantaggi interiori e personali che siano reali e non virtuali *(Chapman, 2012).*

La sfida della Gamification è in sostanza quella di riuscire ad individuare, gestire ed implementare elementi che solitamente sostengono la struttura dei giochi virtuali ed applicarli in ambienti reali significativi.
Nelle ultime decadi, molti studiosi, prendendo l'industria videoludica come campo di studi, si sono impegnati a capire come motivare e coinvolgere le persone attraverso la Gamification; gamificare un processo non è sicuramente cosa semplice, non si possiedono formule, ricette o standards predefiniti. Ma si può procedere per gradi: il primo step è senz'altro quello di considerare la Gamification ad un livello strategico. Ciò significa innanzitutto relazionarsi direttamente con l'ambiente e capire se il contesto stesso è maturo ed adatto a ricevere tale cambiamento.
L'ambiente è il primo stadio di analisi, poiché è il campo d'azione futura di qualsiasi User e racchiude dinamiche e fattori già consolidati, solitamente limiti e resistenze a cambiamenti processuali. *(Hunter, 2012)* Ma anche opportunità: la Gamification va ad implementare elementi di gioco dove vi sono gli spazi di manovra per modificare o sviluppare nuovi comportamenti negli Users. Per tale ragione il processo operativo che sta alla base della gamificazione è delicato e richiede passaggi dedicati da non sottovalutare. Non è sufficiente cogliere qualche nozione dai giochi e traslarla in ambiente di business per ottenere i risultati che la Gamification prospetta *(Hugos, 2013).*
Citando Mario Herger, guru della metodologia:

"Gamificare un ambiente non idoneo, una cattiva applicazione o un processo trascurabile, fa si che se ne crei solo di peggiori." *Herger (2014)*

Per mettere in moto un processo di Gamification di successo bisogna senz'altro agire e pensare come un game designer. Questo perché si renderà possibile un'impostazione di corretta focalizzazione su tutti quegli aspetti e dinamiche imprescindibili del fenomeno stesso che derivano dal Game Thinking & Designing: gli strumenti a disposizione devono essere compresi al meglio per essere utilizzati efficacemente altrimenti genereranno solo scarsi risultati; altresì dovranno essere implementati e contestualizzati secondo logiche esatte, le quali sono proprie della progettazione di gioco.

Infine è importante ricordare, ancora prima di analizzare i diversi *Step* per gamificare un contesto, un importante concetto: la Gamification non è un approccio attuabile con aspettative certe sulla sua efficacia, anzi necessita, come tutte le metodologie operative, di cicli continui di miglioramento (*Chapman, 2012)*

Gli Users nel tempo esigeranno sempre di più sotto i diversi profili di complessità, perfezione, difficoltà, motivazione e coinvolgimento; solo agendo con iniziative costanti di innovazione sotto il punto di vista del Thinking & Designing si potrà sfruttare appieno la Gamification come una tecnica rivoluzionaria per fare del proprio business un successo *(Tanaka, 2014).*

2.2.1 Il processo di Gamificazione

La Gamification, come più volte ribadito, deve essere concepita come un design process, un attività di ripensamento, creazione e progettazione. Gamificare dunque può essere definita come un'azione strutturale e nel farlo la teoria l'assimila ad un processo essenzialmente divisibile in 6 Steps sequenziali ottimali *(Werbach, 2012).*

La Gamification richiede un duplice sforzo: un primo approccio al Design che faccia pervenire sistemi misurabili e sostenibili e che nel tempo portino a stabilire il raggiungimento degli obiettivi reali di business e un secondo approccio più creativo affidato al Game Thinking. *(Werbach & Hunter, 2012)*

Per soddisfare entrambe le esigenze progettuali, è utile presentare e valutare sei diverse fasi, ognuna delle quali necessaria e correlata alle altre. Tale struttura a 6 Steps si caratterizza per attività trasversali ognuna delle quali inizia con la lettera D seguendo l'idioma anglosassone:

- *Definire l'oggetto economico di business.*
- *Delineare i comportamenti target.*
- *Descrivere i propri Users.*
- *Devise, elaborare cicli di attività.*
- *"Don't forget the fun", ovvero mantenere un carattere enjoyable, di natura gaming nel sistema.*
- *Deploy, nel senso di individuare ed utilizzare i giusti strumenti.*

Come si può notare è solo nel sesto ed ultimo livello che effettivamente si parla di strumenti di Gamification, di elementi di gioco come Points, Leaderboards o Badge. Ciò è significativo: i componenti e i meccanismi non sono la parte "core" del processo. Dunque ciò che in realtà fa la differenza quando si gamifica, non è tanto il cosa vogliamo trarre dai giochi, ma il come e il perché ciò debba e possa essere implementato *(McGonigal, 2011)*. Le cinque fasi precedenti all'ultima rispondono a questa complessità: come, dove e perché intervenire con la Gamification attraverso le sue tecniche per ottenere risultati reali.

2.2.1.1 Definire gli obiettivi del progetto gamificato.

Per concretizzare la Gamification, un fattore critico è la comprensione profonda degli obiettivi. Questi non devono essere confusi con la più ampia *"mission" organizzativa,* ma si parla piuttosto di specifici obiettivi di performance attinenti al proprio sistema gamificato, come possono esserlo una maggiore fidelizzazione degli Users, una più forte spinta alla produttività e performance tramite motivazione, un incremento delle competenze nel tempo *(Hunter, 2012)*. Un primo passo dunque è quello di stilare una lista di potenziali obiettivi; quest'ultimi dovranno essere il più dettagliati e precisi possibile, anche se inizialmente si potrebbe manifestare una situazione più ampia di targets. Una volta ovviato al problema della specificità di ogni singolo obiettivo, il secondo passo prevede una classificazione in termini di importanza di tali obiettivi. Questo porterà a considerazioni di trade-off tra obiettivi trascurabili e obiettivi principali. Una volta classificata la lista- obiettivi, essa dovrà essere scremata di tutto ciò che in realtà per il contesto non rappresenta un fine ma piuttosto un mezzo. Ad esempio implementare una classifica per incentivare la competizione è un mezzo, non un fine. O ancora, porsi l'obiettivo di far accumulare scores di punteggio agli Users non è la ragione per la quale si decide di gamificare un sistema ma piuttosto una semplice dinamica interna strumentale *(Garstang, 2013)*.

Definiti gli obiettivi finali, essi dovranno essere motivati in relazione ai benefici attesi derivanti da essi per l'organizzazione. Questa prima fase del *Design Process* è di fondamentale importanza: sarà utile e a volte necessario tornare a riconsiderare tale lista – obiettivi nelle fasi successive del processo in ottica di correzione della traiettoria progettuale. Al contrario, se le priorità del contesto ed ambientali dovessero cambiare

nel tempo, tale lista rimarrà a rappresentazione fissa, un elemento saldo di focalizzazione, su ciò che davvero conta e giustifica l'approccio *(Shea, 2013).*

2.2.1.2 Delineare i comportamenti target e le metriche di quantificazione

Se nella prima fase si identificano nel concreto gli obiettivi del perché si stia gamificando un sistema, un processo od una attività, nella seconda fase ci si focalizza invece verso quali comportamenti desiderati si voglia indirizzare gli Users.

Parallelamente si determinano le metriche dei comportamenti desiderati, tra le quali, essenziali, è la condotta proattiva degli Users: le metriche rappresentano lo strumento di traduzione dei comportamenti in risultati quantificabili. I comportamenti desiderati devono innanzitutto possedere caratteristiche idonee: essere concreti, reali, specifici. I comportamenti desiderati dovrebbero essere esclusivamente quelli che promuovono il raggiungimento degli obiettivi finali della lista precedentemente definita; il sistema pertanto dovrà essere sempre coerente nelle sue fasi, mai troppo complicato o sconnesso; dovrà dare agli User libertà e possibilità di scelta, opzioni su come affrontarlo e viverlo, guidando però, in un 'unica direzione, tutti gli attori coinvolti. Una volta determinati i comportamenti attesi e le metriche coerenti, si procede con il monitoraggio e la valutazione delle habits formatesi *(Werbach e Hunter, 2012).*

Nei sistemi più avanzati ci si affida solitamente a software algoritmici, nei sistema più elementari ottime metriche possono essere gli elementi di gioco stessi, come i Points: essi verosimilmente quantificano e misurano ogni tipo di progresso e possono definire il valore dei comportamenti all'interno del sistema gamificato; il valore dei punteggi ad esempio potrebbe corrispondere alla migliore stima per il valore relativo dei comportamenti a favore dell'organizzazione. Un esempio: le attività che comportano condotte più desiderabili saranno più remunerative in termini ponderati di punteggio per gli Users. Le tipologie di metriche più semplici sono sempre prefigurate, in fase di test del sistema, e costantemente revisionate a sistema in corso, per ottimizzare il *behavior target*. Questa fase deve la sua importanza all'assunto che le sta alla base: è assolutamente fondamentale sapere dove indirizzare gli Users e capire ,misurare l'effettiva incidenza del sistema sulle loro abitudini: disponendo di metriche corrette e puntali e pervenendo a dati utili grazie ai feedback systems questa fase potrà dirsi completata *(Dignan, 2011).*

2.2.1.3 Inquadrare, segmentare e comprendere gli Users

Il sistema che si sta progettando attraverso il Game Thinking & Designing sarà al servizio di utenti reali, persone. Questa è una considerazione cruciale da assimilare. Di riflesso risulta necessario capire chi sono gli Users, quali saranno le relazioni che si instaureranno all'interno della community, come si rapporteranno con il sistema e con il management stesso. Ad esempio, in caso di Gamification Interna od Esterna, quindi essenzialmente rivolta verso Users lavoratori o Users consumatori, l'analisi di inquadramento e segmentazione degli utilizzatori sarà senz'altro differente.

Come primo passo per la comprensione degli Users, ci si pone innanzitutto la questione riguardante la loro motivazione. Quali dinamiche motivano e come motivano. Solitamente non vi è una risposta univoca, ma contemplando le diverse teorie sulla motivazione intrinseca-estrinseca è possibile orientarne lo studio e capire quali strumenti di motivazione sono più adatti per il sistema considerato. Va evidenziato che, come è importante ciò che motiva, altrettanto importante è ciò che demotiva gli Users: strategicamente è doveroso tener conto anche di possibili conseguenze opposte a quelle desiderate, evitando così la rottura o il fallimento del sistema. *(Werbach, 2012)*

Ogni utente ha la sua individualità e diversità nel porsi rispetto ad un sistema gamificato; da questa asserzione nasce la necessità di porre in atto, da parte del management, un processo di segmentazione degli Users.

All'interno della Gamification, segmentare i players costituisce un'attività primaria: i giochi, e più nello specifico i sistemi gamificati, tipicamente offrono al giocatore scelte che riescono a colpire e coinvolgere molteplici fasce e gruppi caratteriali.

I game designers hanno costruito nel tempo molti modelli di clusterizzazione riguardo i players a cui far riferimento come punto di partenza per la segmentazione. Il primo modello segmentato lo propose il ricercatore *Richard Bartle*, il quale studiò alla fine degli anni 80' i giochi online multiplayer, riuscendo a distinguere quattro principali tipologie di giocatore *(Beck e Wade,2004):*

- *Achievers*: tipologia caratterizzata dalla naturale inclinazione al *"collecting"* di livelli, emblemi, badges e all'ottenimento di alti scores e *trophies*.
- *Explorers:* players stimolati dall'esperienza sempre nuova e diversa, alla ricerca di attività originali con modus operandi mai affrontati.

- *Socializers*: tipologia di giocatori spinta al gaming da desideri di condivisione, socializzazione e relazionalità profonda.
- *Killers*: categoria votata al progresso e al raggiungimento della mastery del Gioco tramite il costante perfezionamento delle proprie abilità.

I players erano così categorizzati in gruppi dalle diverse forme di espressione ed attività nel mondo di gioco, fatto che comportava diversi incidenze per diversi fattori motivazionali in rapporto a diversi gruppi.
Le tipologie elencate possono fondersi tra loro nelle figure degli Users del sistema, i quali dunque avranno sempre diversi stimoli alla propria motivazione.
Un sistema gamificato ben architettato ha sempre gli strumenti adatti alla motivazione di qualsiasi categoria segmentata: per rendere ciò possibile è indispensabile attuare inizialmente una fase di *modeling* che aiuti un coerente completamento della segmentazione per poter continuare ad avanzare nel design process. (Werbach, 2012)
Una volta evidenziati i diversi gruppi, gamificare prevede lo studio di un'ultima dimensione rilevante per questa terza fase: il *lifecycle* dell'utente.
Ogni User ha il proprio lifecycle diviso in diversi stadi; per ogni stadio il sistema deve porsi in modo adeguato per evitare che tale User abbandoni, fraintenda o non si indirizzi verso gli obiettivi definiti. (Reeves, 2009)
Ciascun User inizia la propria esperienza all'interno del sistema come "*rookie*"; in questo primo stadio del lifecycle egli necessita di consigli, aiuti, tutorial per superare la fase di *onboarding* e acclimatarsi alla Gamification nel migliore dei modi. Compito del game designer è quello di rinforzare l'esperienza dello User affinché egli si convinca a rimanere nel sistema sviluppando commitment e fedeltà. Una volta superata questa fase, l'utente procede nel secondo stadio di *"regular"*. Un regolar User ha esigenze differenti in questo stadio successivo: desideri o bisogni di stimoli, di novità per continuare ad essere coinvolto emotivamente, progredire e dedicarsi all'attività proposte. Se il sistema provvederà correttamente a fornire gli adeguati stimoli tramite i giusti elementi, porterà il giocatore a vivere un'esperienza appagante che lo traghetterà verso la fase finale del suo lifecycle, l'"*expert status*". Un expert User ha esigenze in termini di sistema molto elevate e richiederà sfide all'altezza della *mastery* da lui stesso conseguita o in fase di conseguimento. In questo ultimo stadio, il soggetto rimarrà coinvolto solamente nel

caso in cui il sistema progettato concerne attività al limite di difficoltà con rewards e riconoscimenti importanti per mantenere premiante il livello remunerativo di status raggiungibile. (Werbach e Hunter, 2012)
In base agli Users quindi la progettazione del sistema risponde sempre coerentemente.
A diverse segmentazioni corrispondono diverse tecniche di coinvolgimento e motivazione; per ogni fase del lifecycle vi sono opportunità diverse, sfide diverse, difficoltà diverse. Anche la durata stessa delle fasi è calcolata secondo logiche ben precise con intensità ed estensione ponderata.
Capire i soggetti, i protagonisti del sistema gamificato che si va a costruire, risulta dunque un crocevia fondamentale per il proseguo ottimale del progetto.

2.2.1.4 Elaborare i cicli di attività

Un sistema gamificato, prendendo spunto da dinamiche di gioco, possiede la caratteristica di forma non lineare, ovvero non è strutturato secondo logiche di progressione sequenziale, ma piuttosto opera attraverso meccanismi di Loop. (Marczewski, 2013)
La Gamification non è da costruirsi tramite sistemi basati su serie di stadi vincolati.
È perciò necessario modellizzare cicli di attività. I cicli di attività sono un concetto oramai noto, che pervade il mondo odierno dei social media e dei social network: essi consistono nell'innestare catene di attività a domino, spingendo utenti a completare tasks connesse, a loro volta fonte di nuove attività. (Linder, 2013)
Ci sono due principali tipologie di cicli d'attività cui far riferimento per poter sviluppare il sistema:

- *Engagement Loops*
- *Progression Stairs*

I primi descrivono, a livello micro, cosa compiono i players, perché lo fanno e cosa produce il sistema in risposta.
I secondi danno una visione più ampia, una macro prospettiva, dell'intero percorso-viaggio dell'utente all'interno del sistema. (Werbach, 2012)

Più nel dettaglio, gli Engagement Loops, guardano alle azioni dei giocatori come il risultato della spinta motivazionale, ma allo stesso tempo come fonti di feedback che si rivelano i nuovi motivatori per le nuove azioni dello User. Grazie a questo ciclo d'attività si forma quindi un Loop di coinvolgimento emotivo dove l'elemento chiave è il feedback. Le azioni all'interno del sistema producono immediatamente dei responsi visibili: ciò permette al giocatore di realizzare, capire, monitorare il suo operato e valutarlo. (Read e Reeves, 2009)

Infondere Engagement e prestare attenzione ai processi di Loop non deve però essere l'unico focus nella fase d'elaborazione delle attività degli Users; altresì vi è necessità di considerare l'importanza del cosiddetto "viaggio del giocatore", il *player journey*.

Man mano che il giocatore avanza nel sistema, l'esperienza deve necessariamente evolversi di conseguenza, pena la perdita d'interesse, il disengagement, l'abbandono dello Users. Onde evitare tale fallimento, la Gamification introduce il concetto di *"scale di progresso" (McGonigal, 2011)*

Le Progression Stairs riflettono l'assunto oggettivo che l'esperienza gamificata cambia in base a come il giocatore si muove attraverso il sistema. Ciò solitamente porta il sistema a designare sfide e tasks a difficoltà scalabile per diversi gruppi di riferimento, dove esista una spaziatura determinata tra status, ricompense ed avanzamenti.

Il percorso è mappato combinando attività a breve termine e obiettivi di lungo termine, combinazione che di fatto sta alla base del concetto di progresso. (McGonigal, 2011)

Una *Scala di* Progresso è un ottimo modello cui far riferimento per costruire e pianificare le attività degli Users: esso infatti mette a disposizione un'impostazione a gradini ai quali corrispondono le diverse fasi del *journey.* La prima, quella dell'*onboarding*, semplice e solitamente guidata, porta il giocatore ad assimilare il sistema. Superato il primo scalino la scala prevede fasi sostanzialmente simili nell'approccio ma di diversa complessità che possono essere tarate in base alla curva di interesse o apprendimento del segmento di Users preso in oggetto. (Herger, 2014)

Solitamente nei giochi, e di riflesso nella Gamification, si utilizza un modello reiterato che prevede scalini cosi architettati: difficoltà in costante aumento, seguita da una fase di riposo relativamente facile, seguita infine da una fase finale con sfida molto impegnativa che determina il superamento dello scalino. (Werbach e Hunter, 2012)

Il periodo di riposo ad intermezzo è fondamentale: permette al player di godere della prima mastery ottenuta, di riorganizzare la propria esperienza ed eventualmente valutarla ed infine di realizzare il progresso compiuto rispetto al journey complessivo. (Burke, 2014)

Altrettanto importante è la sfida finale presente ad ogni scalino: essa punta a far ottenere al player una Mastery assoluta in un determinato ambito - fase. La sfida, e qui interviene la capacità di chi progetta e adotta tecniche di Game Designing, deve essere all'altezza, ad una difficoltà corretta, per lo User che decide di affrontarla; tarata quindi di conseguenza. Non deve essere ingiusta ne facilmente superabile. Tale ultima fase dello scalino deve esser percepita dall'utilizzatore come l'atto finale di un percorso. Se ben congegnata produrrà un'esplosione di sentimenti positivi nel player, la cosidetta "Epic Win", fornendo un impareggiabile ammontare di motivazione e coinvolgimento rispetto il sistema. (Read e Reeves, 2009)

A conclusione della disamina di questa terza fase di progettazione della Gamification, va sottolineato come possa incidere nella pianificazione delle attività anche un ulteriore elemento: la casualità. L'essere umano talvolta preferisce un chance casuale per ottenere una grande ricompensa piuttosto che la certezza di un modesto premio.

L'elemento sorpresa, le casualità, l'inatteso, sono strumenti non trascurabili per evitare al sistema l'effetto "*trendmill*" ovvero la tendenza del player a dare per scontato il percorso, l'avanzamento rispetto al sistema se compiute ripetutamente le stesse identiche attività. (McGonigal, 2011)

2.2.1.5 Garantire game-like experiences

Il penultimo stadio della gamificazione, prima di iniziare a introdurre concretamente il sistema nell'ambiente di riferimento, è costituito da una fase logica di Game Thinking, dove il management insieme al designer si pone domande riguardanti l'effettiva attrattibilità del sistema sotto il punto di vista del *Enjoyment. (Werbach, 2012)*

Integrare elementi tratti dai giochi e considerare le varie complessità di relazione tra Users, obiettivi, regole, percorsi e motivatori può far perdere a conti fatti un aspetto essenziale della metodologia, quello del divertimento.

La Gamification può essere una strategia ottimale per risolvere problemi in vari contesti, anche seri come quello di business, ma non per questo il lato enjoyable deve essere trascurato o messo da parte. Un'organizzazione deve quindi sapere valutare l'appeal del sistema creato, capire se è valido tanto quanto lo sono le esperienze di gioco. Per poter far ciò è doveroso chiedersi se gli Users di riferimento sarebbero disposti a far parte del sistema volontariamente, come quando approcciano un gioco.

"Il divertimento intrinseco è alla base della volontarietà spontanea a partecipare ad un sistema gamificato" cit. Lazzaro.

Nicole Lazzaro, celebre game designer e consulente aziendale, esperta sugli aspetti emozionali dei giochi, ha catalogato, attraverso lo studio di gruppi di giocatori e delle loro sessioni di gaming, quattro distinti tipi di divertimento intrinseco da sottoporre e introdurre nei sistemi gamificati (Burke, 2014) :

- *Hard Fun*, ovvero la conseguenza diretta del piacere dovuto all'*overcoming* su una sfida particolarmente difficile.
- *Easy Fun*, enjoyment casuale che non richiede impegno o sforzi.
- *Altered States*, o divertimento sperimentale. Il piacere di provare cose nuove, cimentarsi in nuove esperienze.
- *People Factor,* essenzialmente il divertimento sociale, dipendente dalle interazioni con altre persone, sia di tipo competitivo che di tipo cooperativo.

Qualunque sia la tipologia di enjoyment da inserire e promuovere nel sistema, essa dipenderà dal contesto stesso di implementazione.
I migliori giochi, come anche i migliori sistemi gamificati, riescono ad offrire un ampio e flessibile spettro di divertimento.
Un forte limite, che costituisce un serio ostacolo a questo penultimo Step nel processo di gamificazione, è senz'altro il fatto che il divertimento non è facilmente od oggettivamente prevedibile. Il divertimento è un fattore emergente a posteriori, contingente e quindi non definibile ex ante. Il modo migliore dunque per affrontare questa fase è creare il sistema, testarlo e successivamente perfezionarlo rendendolo il più ottimale possibile sotto il punto di vista della gamelike experience. (Kapp, 2012)

Anche per tale motivo la Gamification si configura come un approccio ciclico di revisione, che richiede duplici, triplici se non pressoché multiple fasi di riprogettazione.

2.2.1.6 Il Deployment di game elements

La sesta ed ultima fase per gamificare è costituita dall'analisi, dall'identificazione e dal corretto utilizzo dei meccanismi, delle componenti e delle dinamiche di derivazione gaming più appropriate. Questa è essenzialmente una fase di *deployment*, ovvero di distribuzione, dove si sintetizzano le precedenti e le si tramuta nell'esperienza generale e definitiva per gli Users. (Werbach e Hunter, 2012)

Nelle cinque fasi antecedenti si definisce buona parte delle features e della struttura della Gamification, ma è solo in questa sesta fase che si concretizza la forma chiara del sistema, *l'overall design*.

È una stadio costituito da processi di *testing iterato*, di ridefinizione del progetto con metodo *"learn as you go"*. Per implementare correttamente vi è necessita di disporre all'interno dell'organizzazione di risorse umane con determinate expertises: responsabili che comprendano e capiscano gli obiettivi di business dell'intero progetto, conoscano i gruppi di Users e sappiano interfacciarsi con le complessità della terza fase di segmentazione. Tali soggetti, riconducibili a figure di game designers e management, avranno il compito di concludere il processo di gamificazione stabilendone anche la solidità e funzionalità. (Werbach e Hunter, 2012)

Se osservati tutti i passaggi nel migliore dei modi possibile, per l'organizzazione ci saranno buone possibilità di produrre una Gamification interessante e produttiva di risultati. Non ci sono però garanzie a questa conclusione.

Anche i game designer più esperti, attenti e riflessivi devono contemplare visioni ed aspettative flessibili sui propri sforzi. L'unica risposta di conferma positiva o negativa che sia, la può dare solo l'ambiente o il contesto stimolato dalla gamificazione. Il *playtest* in questo caso è fondamentale per capire se la Gamification funziona o meno: intervistare gli Users, attuare pratiche di *follow up*, analizzare i dati, riprogettare se necessario, sono tutte azioni plausibili da perseguire in ottiche di miglioramento costante. (Tanaka, 2014)

2.3 Enterprise Gamification

Il business, il mondo del lavoro e delle aziende, è un settore chiave possibile oggetto di Gamification. Viene naturale dunque chiedersi se effettivamente l'utilizzo di elementi e tecniche del gaming possa contribuire ad uno sviluppo trasversale per diversi ambiti come la *self realization*, *l'Engagement e la Motivazione* e ottenere di riflesso migliori risorse umane, migliori performances e migliore produttività.

"Nell'immediato futuro qualsiasi organizzazione che non riuscirà a generare nei propri dipendenti, nei propri clienti, nelle proprie communities un'autentica motivazione derivata da profondo coinvolgimento sarà di sicuro sorpassata nel contesto competitivo. Proprio l'engagement, il coinvolgimento, l'impegno sarà il fattore competitivo del futuro. La rivoluzione basata sull'utilizzo di tecniche di game design mira proprio all'ottenere, strutturare e controllare questo fattore cruciale." Cit. Werbach e Hunter, 2012

I giochi hanno una caratteristica rara e fondamentale: provocano sentimenti ed emozioni difficilmente replicabili e sperimentabili tramite attività alternative. Attraverso il gaming il player è intensamente coinvolto e viene posto nell'esatto frame di condizione psichica e mentale perché si generino tutte quelle emozioni positive che conducono a stati desiderabili (McGonigal, 2011). Ora sorge spontaneo un confronto con la realtà quotidiana e lavorativa: nel mondo del business qualsiasi task legata al lavoro viene percepita come una forzatura, legata a concetti di dovere od obbligo. Ciò risulta alla maggior parte delle persone facenti parte del contesto come fattore stressante, demotivante, privo di enjoyment. L'idea del fallimento spaventa, la motivazione rasenta il minino livello sufficiente poiché l'impatto degli sforzi di lavoro difficilmente vengono premiati se non addirittura riconosciuti. Il mondo del lavoro nell'immaginario collettivo è dato per statico, sottoperformante, per nulla coinvolgente. Non provvede a fornire sensazioni di work-flow ne feeling di appartenenza. (McGonigal, 2011)
Il gaming, contrariamente al mondo reale, rappresenta l'esatto opposto di tale negativa situazione. È uno strumento dall'altissimo potenziale, che nell'ambiente di business può condurre a risultati incredibili oggi ricercati dalle aziende: incentivazione della

partecipazione, stimolazione della creatività finalizzata al *problem solving,* motivazione intrinseca al compimento di task complesse; se un tale strumento viene progettato e posto all'interno di un network può influenzare decine, centinaia, migliaia di persone contemporaneamente (Dignan, 2011).
È in sostanza la concretizzazione della Gamification.

2.3.1 Gamificare le aziende

Nel 2011, *Gartner* predisse che entro la fine del 2015 più del 50% delle organizzazioni caratterizzate da un management innovativo avrebbero inserito nei loro processi tecniche derivanti dal gaming e più del 70% delle 2000 più grandi imprese del mondo avrebbero usato all'interno del loro business almeno una *Gaming Application*. (Hugos, 2013)
Nell'ottica dell'analisi di Gartner proposta da Hugos (2013), i giochi si stanno già rivelando come fattori strategici di odierna introduzione negli ambienti aziendali. Questo perché l'ottica della Gamification è soprattutto orientata a quello che certamente è uno degli asset più importanti, se non il più importante, di un'organizzazione: le persone. Gamificare mira al raggiungimento di un più alto e soddisfacente coinvolgimento emotivo delle persone nella loro vita quotidiana, compreso il lavoro. Questo si tradurrebbe in vantaggi concreti ed impattanti per il business: lo *speeding up* delle performance, l'adattamento ultrarapido ai cambiamenti organizzativi, la chiarificazione degli obiettivi e delle regole organizzative con la rimozione delle ambiguità e delle incertezze nelle procedure lavorative. Ancora, la promozione di tasks più narrative, persuasive per un miglior engagement, il *breaking down* delle mansioni tradizionali in progetti o missioni di breve periodo gamelike. Il tutto sostenuto da forti iniezioni di feedback a rinforzo dell'auto –determinazione e auto percezione degli individui.
Pochi anni fa se qualcuno avesse suggerito di "gamificare" i processi, le procedure di un'azienda o corporation sarebbe stato probabilmente preso in giro. Questo perché l'idea predominante allora e forse anche oggi, sebbene le cose stiano rapidamente cambiando grazie all'evidenza dei fatti, è che il gaming fosse un elemento *just fun*, o meglio *"only for fun"* paragonabile a qualsiasi altra attività relativa al concetto di intrattenimento. (Herger, 2014)

Oggi invece è una tendenza che assume nuovi significati; si va andando formare il concetto di *Entertainment Produttivo* e parallelamente c'è una grandissima quantità di prove evidenti che sottolineano l'esigenza di ripensare ai processi all'interno delle aziende, soprattutto per quanto riguarda la motivazione e il *retain ratio* del capitale umano. (Tanaka, 2014)

Manager ed Executives, specialmente in grandi corporation d'oltreoceano, hanno già avuto a che fare con i primi esperimenti d'approccio gamificato per il business, constatando come il potere insito nel gaming vada ben la natura di attività ludica: gamificare è un aiuto reale all'impresa per migliorare alcuni dei suoi molteplici aspetti critici. (Penenberg, 2013)

2.3.1.1 Scetticismo e risoluzione: l'utilità di gamificare il business

Solitamente il dubbio principale che sorge quando si affronta l'argomento Gamification è il seguente: può essere considerata seriamente nel mondo del business una pratica basata sui giochi? La risposta a questa decisiva domanda si giustifica sotto due differenti ragioni che motivano il perché ogni business potrebbe ragionevolmente considerare la Gamification come approccio innovativo: l'engagement e la sperimentazione (Werbach, 2012). L'Engagement è la risposta più potente allo scetticismo verso la Gamification; se ci si riferisce al gamificare come ad un significativo progettare sistemi che motivano le persone nelle loro attività diviene subito chiaro come da esso si possano estrarre vantaggi competitivi per il proprio business: relazioni più solide con dipendenti e consumatori significano maggior affinità con i prodotti e maggiore predisposizione verso i *goals* aziendali. (Paharia, 2013)

Le dinamiche relative al gaming, come provato scientificamente, attivano nel cervello umano la dopamina sostanza associata al centro del piacere cerebrale: un sistema gamificato permette di attivare tale leva naturali propria della persona per incentivarla e sfruttarla al massimo del suo potenziale. Quale azienda non vorrebbe introdurre un tale dispositivo nel proprio business? (McGonigal, 2011) Come ben si sa, il coinvolgimento è un valore non trascurabile nel mondo aziendale; nei soli Stati Uniti ad oggi circa il 70% dei lavoratori non è appassionato dal proprio lavoro e questo interferisce di netto con le performances registrate. (Burke, 2014)

Un sistema gamificato è una delle papabili soluzioni al problema; provvede a fornire un set di elementi innovativi per sviluppare situazioni o sfide originali, stimolanti e coinvolgenti direttamente ai lavoratori, ai clienti, a qualsiasi *stakeholder aziendale*.
Il secondo fattore di risposta a dubbi e scetticismo è la *sperimentazione*.
La Gamification apre per le aziende un mondo di possibilità nuove, non rigide e standardizzate come le tecniche tradizionali. È un approccio che vive sulla progettazione ciclica, sul continuo miglioramento e perfezionamento retroattivo del sistema in base alle esigenze e ai feedback dei propri utenti. Sperimenta un ambiente dinamico dove è l'utente ad avere il controllo percepito del percorso, dove è lo User a stabilire il livello di mastery desiderato (Tanaka, 2014). Gamificare è sperimentare idee rivoluzionarie che portano gli Users – players ad essere costantemente motivati, ad avanzare guardando a statistiche ed abilità visibili e tangibili. Tale sperimentazione porta un cambiamento anche sotto il profilo psicologico e attitudinale delle persone: esse saranno incoraggiate a loro volta a tentare nuovi approcci per la risoluzione di problemi emergenti, sperimentando, pur di superare una sfida o trovare un'ottima soluzione all'ostacolo, metodi anticonvenzionali. Tale processo di sperimentazione innovativa continua nel tempo che si viene a creare all'interno di un sistema game-based, è una risorsa perfetta per le aziende che vivono in un contesto odierno caratterizzato da un dinamiche competitive sempre in mutazione e sempre più complesse (Read e Reeves, 2009).
A supporto di tali risposte che minano i molti dubbi e prese di posizione nei confronti della Gamification, vi è una considerazione finale da apporre: nonostante questo sia un fenomeno di fatto recente, le prime imprese che ne hanno sperimentato l'utilizzo hanno già beneficiato dei primi risultati. E non sono imprese semisconosciute, di nicchia o con volumi d'affari trascurabili: Samsung, Nike, Microsoft, Deloitte, Volkswagen sono tutti esempi lampanti di grandi aziende che hanno implementato con successo game elements all'interno del proprio ambiente di business ottenendone benefici diretti. (Werbach, 2012) (Linder, 2013)
La Gamification non si presenta dunque come un banale fenomeno di tendenza, ma piuttosto come una vera e propria *winning strategy*.

2.3.2 Gamification as a Winning Strategy

Ad oggi, strategicamente parlando, coesiste una maggioranza di modelli tradizionali basati sull'analisi di contrasto tra punti di forza e debolezza delle aziende, sullo studio di equilibrio tra minacce ed opportunità dell'ambiente competitivo, il tutto teso a raggiungere i migliori risultati possibili.

La realtà però è un contesto ultra dinamico: i cambiamenti repentini dei mercati e dei loro attori sono divenuti sostanzialmente imprevedibili e il vantaggio competitivo non è più raggiungibile attraverso quei metodi di impostazione classici oramai inadeguati che hanno garantito nelle scorse decadi l'ottenimento di posizioni di vertice per le organizzazioni che ne facevano buon uso. Oggi si può senza dubbio affermare che la maggior parte delle aziende leader che guidano e comandano i mercati si affidano o sono alla ricerca di logiche nuove per il raggiungimento del successo nel tempo. (Vianna, 2014)

L'impostazione classica di molte aziende prevede ancora processi strategici ben stabiliti che generano una predittibilità operativa confortevole e sicura, ma ciò potrebbe condurre rapidamente al congelamento di alternative d'azione, alla cristallizzazione di idee e soluzioni innovative. (Hugos, 2013) Un malus inammissibile alla luce dell'odierna richiesta alle aziende di flessibilità e ridefinizione continua: le formule sono cambiate, ora ai processi si combinano anche le relazioni umane, costituite in buona parte anche da valori privati ed individuali.

2.3.2.1 Gamificare in ottica strategica.

Prima di considerare la Gamification come un possibile approccio ai problemi "*needing to be solved"* è necessario che il management si ponga tre distinte domande, le quali, se risposte esaustivamente, daranno maggiori chance di successo al progetto gamificato:

- Perché una strategia basata sulla Gamification dovrebbe dar benefici all'organizzazione?
- Quali sono gli scopi di business dietro l'utilizzo di una strategia di Gamification?
- Come elementi e tecniche derivanti dal gaming permetteranno di raggiungere tali scopi?

La Gamification si pone come un set di meccanismi e strumenti capaci non solo di provvedere a fornire soluzioni tangibili per affrontare i diversi problemi che le organizzazioni presentano, ma anche di suggerire un nuovo punto di vista sulla relazione tra le persone e l'organizzazione stessa. (Hugos, 2013)

Una problematica comune a tutte le aziende e a tutti i manager è sicuramente la motivazione dei propri dipendenti o del proprio team; le tradizionali strutture e metodi per motivare i dipendenti hanno sempre più scarsa efficacia e si orientano sempre più a logiche di breve periodo. Istituire premi e rewards prettamente monetari è una via percorribile solo in un'ottica di corto raggio. Il mondo odierno è costellato di continue ed emergenti dinamiche sociali che rendendo via via le vecchie tecniche motivazionali sempre meno efficienti. L'economia in generale sta osservando come sempre più spesso le persone agiscano in maniera imprevedibile e/o irrazionale che frustra e vanifica i metodi alla base della classica gestione aziendale. (Herger, 2014)

Molte organizzazioni si avvicinano alla Gamification valutandola come strategia per affrontare tale situazione: si adottano le *game mechanics* come soluzioni rivoluzionarie per coinvolgere ed affiatare dipendenti o consumatori. Il Game Thinking & Designing è fortemente percepito come portatore di un set di tools capaci di impattare efficacemente sui mercati, dare spinta alle vendite, portare assertività nelle fasi di *recruiting*, aiutare ad un miglior sviluppo di prodotti e servizi, generare motivazione interna e loyalty esterna. (Zichermann, 2013)

La Gamification può essere infatti un esempio concreto di alternativa d'azione per rafforzare la comunicazione con il cliente: essa può presentare in modo innovativo e stimolante nuovi prodotti, impostare esperienze game-like in fase di testing per ridurre i tempi di assimilazione al prodotto, creare una connessione emotiva specifica al brand in modo efficace aumentando cosi l'interesse verso la categoria merceologica. (Paharia, 2013)

La Gamification è assimilabile ad una *Winning Strategy* poiché fa spaziare l'uso del Game Thinking & Designing per raggiungere obiettivi di motivazione e coinvolgimento delle persone con il fine ultimo di risoluzione di problemi reali. Permette questo grazie a sistemi che si basano e gestiscono fattori rilevanti anche sotto il profilo strategico (Dignan, 2011):

- Sistemi basati sulla *Discovery*: le sfide esplorative progettate sollecitano e fanno emergere risultati da fonti imprevedibili che comportano un aumentare esponenziale di nuove visioni e soluzioni prima celate.
- Fattori sistematici di *Opzionalità*: la moltitudine delle soluzioni viene fornita a costi non incrementali a differenza dell'approccio tradizionale che prevede per ogni ricerca di percorsi risolutivi ad un problema la necessità di fondi e investimenti.
- Sistemi che ruotano attorno al *Cost Arbitrage*: l'individuo o il team vincente riceve una ricompensa di status e visibilità a livello sociale e personale che lo soddisfa intrinsecamente. Non vi è necessità di *budgeting* relativo a premi o rewards fisici ulteriori come possono esserlo benefits, premi salariali, ecc

L'approccio gamificato colpisce moltissimi targets del *corporate context* , risultando trasversale, flessibile e versatile su più fronti. Rimanendo nel contesto interno, con focus particolare sulle risorse umane, un importante ambito influenzabile da dinamiche di gioco è quello dei processi di reclutamento e assunzione; l'esperienza di tali processi può essere gamificata creando nuove forme affini al gaming che liberino, dai tipici lati negativi quali ansia, nervosismo, misunderstanding, queste fasi cruciali per l'azienda. Similarmente la Gamification può essere impiegata per spronare più a fondo le persone nello svolgere le loro attività quotidiane senza paura di fallire, sensibilizzare tutta l'organizzazione sull'importanza dei compiti e dell'approccio proattivo a quest'ultimi, instillando desiderio organizzativo di ottime performance e tendenza al progressivo miglioramento, come d'altronde accade nei giochi. (McGonigal, 2011)
Dopotutto questo approccio ruota completamente attorno al concetto di creazione di una cultura aziendale od organizzativa positiva ed ispirante.
Per questo motivo la Gamification si propone come una strategia ottima da perseguire per incentivare la collaborazione tra risorse e strutture, al miglioramento di processi interni ed esterni. (Werbach e Hunter, 2012)
Trattando strategicamente la Gamification è molto facile focalizzarsi sono sull'aspetto "gaming" rischiando di tralasciare tutti quelle implicazioni più profonde e determinanti della metodologia; se gamificare fosse solo un abbellimento ludico delle pratiche esistenti di gestione o marketing, o peggio una divertente rivisitazione delle tradizionali

tecniche motivazionali esse non produrrebbe nessun valore aggiunto. In realtà la Gamification ha dimostrato di avere il potenziale per portare a risultati straordinari e non deve essere sottovalutata o sottostimata.

Le aziende nel futuro avranno con buone probabilità la necessità di considerarla anche alla luce della generazione che avanza; una generazione di players e di gamers che costituiranno il mondo del business venturo (Beck e Wade, 2006).

Ora più che mai per le organizzazioni è tempo di possedere una visione ampia del fenomeno, dei suoi strumenti, delle sue meccaniche, dei concetti e delle conseguenze che ne derivano per poter concretamente gamificare in ottica strategica.

Capitolo 3 – Gamers, indagine su una generazione emergente

"It's inevitable: soon we will all be gamers" Rob Fahey

É stato analizzato e discusso il fenomeno Gamification, i concetti che ne fondano la metodologia, il diretto e stretto legame con il mondo del gaming e i contesti verso i quali è possibile indirizzare questo innovativo approccio organizzativo.
Inoltre, nei capitoli precedenti dedicati all'esplorazione dei frameworks principali del gamificare, del Game Thinking e delle tecniche di Game Designing, lo studio si è concentrato a rispondere alle principali questioni del perché e del come attuare un processo di gamificazione all'interno di un'organizzazione e, più nello specifico, nelle aziende, sottolineando come l'intera metodologia si appresti ad essere considerata come un plausibile strategia di business.
In questo terzo ed ultimo capitolo il focus passa verso coloro i quali possono ritenersi i veri protagonisti della Gamification: gli Users. Le persone sono il vero motore di questo approccio, ne sono i destinatari e i gli attori stessi. Un sistema gamificato non avrebbe ragione d'essere senza degli utenti disposti a popolarlo, a viverlo, a perfezionarlo.
La Gamification è una metodologia *"human oriented*" sempre e comunque, e non a caso risponde coerentemente alla nuova generazione che avanza, una generazione di Gamers perfettamente adatta alle dinamiche e ai meccanismi gamificati.
Tale particolare Gamers Generation, che rapidamente sta crescendo in tutto il mondo influenzando la società e di conseguenza anche il mondo del business, sarà l'oggetto fulcro dell'indagine condotta a conclusione di questo lavoro di tesi.

3.1 The Gamers Generation

La Gamers Generation è una generazione emergente, caratterizzata dalla preferenza dei mondi ludici e virtuali al mondo reale; è costituita da individui players, Gamers di ogni sesso e scala sociale, per la maggior parte under 25, tutti con gli stessi fattori comuni: quello di essere cresciuti insieme ai videogames e quello di spendere tutt'ora parte della loro giornata, chi più e chi meno, ad immergersi in realtà alternative prodotte dal gaming (Beck e Wade 2004). Tale Gamers Generation non disprezza il mondo reale, ma denota in genere una progressiva perdita di interesse, di coinvolgimento emotivo nella routine quotidiana, virando decisamente il proprio impegno ed engagement in mondi di gioco dove poter soddisfare i propri bisogni e realizzare i propri desideri (Silverthorne, 2004).

Come definito dall'economista Edward Castronova, si sta verificando un "esodo di massa" verso i *game spaces*. Questo esodo è testimoniato da numeri impressionati: quasi mezzo miliardo di Gamers attivi nel mondo che trascorrono regolarmente una media di 15 ore alla settimana in attività videoludiche. Volumi incredibili di gaming che si sono rapidamente manifestati in un'industria globale da circa 70 miliardi all'anno di fatturato (Beck e Wade, 2004).

Il fatto che cosi tanti giovani nel mondo, appartenenti a tutti i generi ed estrazioni sociali, stiano scegliendo di spendere cosi tanto tempo in attività virtuali è la prova di un trend umano importante e non trascurabile, una verità che sta emergendo e sta ridisegnando le logiche sociali e di riflesso quelle economiche: nella società odierna, il gaming sta colmando quei bisogni genuini e naturali delle persone che il mondo reale non riesce ad esaudire. (Silverthorne, 2004)

Alla luce dell'emergere di una generazione particolarmente sensibile a questi temi, gamificare può condurre a cambiamenti organizzativi logici e significativi.

In accordo con *Yu Kai Chou,* uno dei massimi esperti odierni del fenomeno Gamification, un contributo che questa metodologia offrirà alla società sarà quello di presentare un design centrato sulle persone, a differenza dei tradizionali design focalizzati sulla funzione: al giorno d'oggi la maggior parte dei sistemi produttivi sono orientati per facilitare l'esecuzione delle performances d'attività nel minor tempo

possibile. La Gamification diversamente si concentra sull'asset umano e sulla sua natura più interiore, partendo dal singolo concetto elementare che le persone, le quali performano all'interno di un sistema, hanno sentimenti, insicurezze, opinioni e aspettative.

I Gamers di oggi saranno gli ottimali Users della Gamification del domani: sono i soggetti più adatti a vivere un sistema gamificato, desiderano superare sfide in ambienti dinamici, esplorare, imparare e migliorarsi nel tempo. Sono, grazie alle loro esperienze di gaming, i perfetti volontari per sperimentazioni gamificate: hanno un interesse genuino per i risultati, per i feedback e si rivelano persone altamente proattive e collaborative.. Essi se coinvolti da obiettivi stimolanti, se motivati da un sistema reattivo, sfrutteranno tutte le loro abilità e si dedicheranno con tutta la loro creatività ed entusiasmo al superamento di qualsiasi problema gli si porrà nel percorso di contesto. (Beck e Wade, 2006)

"Gamers are an extremely valuable and largely untapped source of partecipation bandwidth. Whoever figures out how to effectively engage them first for real work is going to reap enormous benefits" Mc. Gonigal (2011)

Questa generazione di players, di ragazzi e ragazze che quotidianamente vivono esperienze di gaming tramite una tecnologia sempre più pervasiva, possiedono competenze e skills tecnologiche superiori alla media, si interfacciano senza problemi al mondo virtuale interattivo; grazie alla natura sempre più social dei games moderni hanno sviluppato spiccato senso di community e doti adatte a network collaborativi (Silverthorne, 2004). Vivono la realtà in modo completamente differente rispetto le generazioni passate e, anche per tale motivo, l'approccio gamificato si addice coerentemente a questa generazione: incontra e soddisfa i desideri e la natura di persone estremamente particolari, senza dubbio motivabili da gamelike experiences, poiché quest'ultime costituiscono in parte la fonte della loro crescita e del loro sviluppo. (Beck e Wade, 2006)

A partire da questi presupposti, è corretto rappresentare nella sua interezza tale generazione, per meglio comprendere le implicazioni sociali, e non solo, del suo emergere.

3.1.1 Un inquadramento generazionale

Nel lontano 2009, il gruppo di ricerca TNS Global riportò i risultati di un'indagine condotta sulle abitudini sociale delle popolazioni occidentali: tra i dati emersi, più del 60% erano regolari videogiocatori. Queste centinaia di milioni di giocatori, numeri che le proiezioni davano in crescita esponenziale vertiginosa nel tempo ed ora hanno raggiunto cifre spaventose, stanno ora progressivamente cambiando il mondo, la società (Beck e Wade, 2004). Cambia il modo di percepire i giochi, o meglio il gaming, e cambia la percezione di cosa significhi essere Gamer. Si alimenta sempre di più, al crescere del numero di questi soggetti, la necessità e l'esigenza di vivere quotidianamente gaming experiences: a questo trend in superaccelerazione sta rispondendo efficacemente l'approccio gamificato. Al giorno d'oggi centinaia di milioni di persone giocano su tablet, pc, consoles, mobile phone, social networks. Tra questi, in modo particolare e con forme diverse e profondamente immersive, tutti quei soggetti nati dalla fine degli anni '80 in poi che formano e costituiscono la cosiddetta *Gamer Generation*: una generazione di under 25 cresciuta di pari passo ad una tecnologia onnipresente, e sviluppatasi insieme all'evoluzione di un mondo videoludico sempre più complesso, totalizzante, quotidiano e pervasivo (Silverthorne, 2004). Proprio tale stretta simbiosi tra giovani e gaming ha fatto nascere un gruppo generazionale sostanzialmente differente da quelli precedenti determinando un forte gap sociale che trascina dietro di sé molteplici conseguenze ed effetti. (Beck e Wade, 2006)

La questione non si sostanzia nel cercare dati e risultati che confermino l'avvenuto cambio di generazione, poiché questo è senz'altro vero; piuttosto ci si pone la domanda se e come i comportamenti, le attitudini e abitudini del gruppo emergente possano cambiare significativamente il mondo nelle sue diverse manifestazioni.

La Gamers Generation ha una dimensione enorme in termini di numeri; un gruppo generazionale cosi mastodontico, come il passato dimostra, ha il potenziale di cambiare ed attirare a sé molti dei meccanismi sociali, introducendo tendenze diverse, e modificando i più disparati ambiti, tra cui il business (Beck e Wade, 2004)

Questa generazione è un valido oggetto di analisi e studio poiché essendo nettamente differente da quelle precedenti, apre nuovi scenari. Costituisce dunque un fattore da non trascurare per qualsiasi tipologia di organizzazione: i Gamers si caratterizzano per le

diverse impostazioni riguardo multipli aspetti come il concetto di lavoro, le scelte sulle competenze da sviluppare e i metodi su come acquisirle, l'orientamento ad obiettivi e goals professionali. I rapporti sociali, ma non solo, anche le dinamiche competitive, di carriera, collaborative e di *team works* sono intese secondo modalità totalmente nuove e affrontate con mentalità prima non concepite.

La somma di tali differenze, di visione ed azione, da parte della Gamers Generation è essenzialmente dovuta ad un unico fattore discriminante: l'essere cresciuta e l'essersi sviluppata attraverso una quotidianità legata a forti e continuative esperienze di gaming. (Beck e Wade, 2004)

Probabilmente il miglior modo per dimostrare e comprendere l'impatto del gaming sulla nuova generazione è guardare alle dimensioni clamorose del suo mercato: un business in costante crescita dall'immane grandezza (Silverthorne, 2004)

- Nei soli Stati Uniti circa il 92% dei ragazzi dai 2 ai 17 anni hanno regolare accesso al gaming.
- Centinaia di milioni di devices dedicati al gaming distribuiti ad oggi in tutto il mondo
- Fenomeno sociale di massa, con circa 145 milioni di individui nella sola Usa che praticano sessioni di gaming giornalmente.
- Videogames disponibili tramite pressoché infiniti canali distributivi, tra cui la rete online dove ad oggi conta milioni di gamers iscritti con medie di sessioni videoludiche pari a 22 ore di gioco la settimana, praticamente l'orario di un lavoro part time.

Questi dati, seppur sommari, danno una chiara indicazione che il gaming oramai è parte integrante della società, e lo è da circa 30 anni. È una parte stabile della quotidianità, della realtà: il gaming è ovunque, la sua presenza è data per scontata, è riconosciuta nell'immaginario collettivo, è attesa, prevista, è un'attività condivisa e comune nel mondo (Beck e Wade, 2006). Per tali considerazioni il gaming diviene un fattore chiave per comprendere la generazione attuale, cresciuta tramite esso; la relazione venutasi a creare tra i soggetti di questo gruppo generazionale e questa attività largamente diffusa può portare ad effetti breakthrough. Il gaming costruisce, attraverso esperienze originali, vere e proprie realtà alternative capaci di trasmettere situazioni estremamente diverse

rispetto al mondo reale: nel mondo di gioco tutto è possibile, esiste sempre una soluzione, le azioni sono irrealisticamente semplici, la competizione è un elemento positivo e le relazioni strutturate, efficienti. Nel gaming gli obiettivi sono sempre chiari e visibili, il *trial and error* non viene punito ma anzi costituisce la migliore opzione per progredire. È lampante come tali aspetti esperienziali, a lungo vissuti da individui in fase di crescita, abbiano forgiato una generazione con valori,credi differenti e punti di vista totalmente nuovi su come agire, vedere e percepire il mondo. (McGonigal, 2011)
Sia questo virtuale o reale.
I Gamers semplicemente approcciano il mondo diversamente dai loro predecessori; i concetti tradizionali di valore, progresso ed altri fondamenti classici sono traslati verso nuove prospettive. Molti dei cambiamenti *game driven* sono già ora visibili ma perlopiù non accettati o ignorati dalle generazioni passate incapaci di cogliere le nuove tendenze per via di un pregiudizio errato verso le attività di gaming (Beck e Wade, 2006).
Un antidoto ai pregiudizi, come sempre è stato, sono i dati reali: oggi abbiamo un' oggettiva evidenza per validare l'impatto della Gamers Generation sull'ambiente circostante, di come essa modifica i parametri sociali e di come possa incidere su diversi aspetti culturali ed organizzativi.
A metà degli anni 80, la professoressa *Patricia Greenfield* di UCLA e i suoi colleghi dimostrarono come i membri appartenenti alla Gamers Gen mostrassero, in confronto a non gamers, una più solida capacità di migliorarsi, un più veloce improvement nelle skills cognitive, soprattutto nelle aree di visualizzazione e di costruzione mentale, memoria visiva, e più ampie capacità di coordinazione in termini di riflessi e tempistiche d'azione. Più nello specifico fu provato come le sequenze cognitive di tali Gamers fossero di fatto parallele e non sequenziali: il processamento dei dati, delle informazioni e quindi anche delle emozioni e dei comportamenti era dunque in larga parte differente rispetto a soggetti non appartenenti a tale gruppo generazionale. (Beck e Wade, 2004)
Agli occhi delle generazioni passate il gaming potrà sembrare un'attività fine a se stessa, di puro intrattenimento, addirittura inutile o dannosa. Ma per i numerosi membri della Gamers Gen, il gaming è parte integrante della propria vita e della propria crescita: essi dispongono giornalmente di una delle tecnologie virtuali più potenti di sempre. La complessità del gaming odierno porta a vivere esperienze totalizzanti attraverso

grafiche, suoni e gameplay avanzati che coinvolgono ed immergono i players in mondi progettati ad hoc, responsivi che forniscono opportunità di crescita individuale e collettiva nel tempo. (Silverthorne, 2004)
La Gamers Gen è una generazione che fa affidamento, ad esempio, ad assunti di certo non applicabili alle realtà lavorative, come ad esempio:

- considerare gli strumenti o le risorse a disposizione, sebbene limitati, comunque sufficienti perché combinabili per forza di cose in un set utile a produrre un risultato soddisfacente e premiante.
- Percepire il *trial and error* come la miglior strategia e il modo più veloce per imparare.

Queste saranno alcune tra le direzioni logiche che caratterizzeranno la futura forza lavoro: la Gamer Generation sta di fatto già impattando, seppur indirettamente, sulle strategie venture delle aziende e sul loro mondo; gli effetti del gaming pervasivo infra generazione saranno presto difficili da ignorare per qualsiasi organizzazione. Le aziende che sapranno comprendere i Gamers sbloccheranno potenziali competitivi rilevanti (McGonigal, 2011). Mentre il mondo gradualmente scoprirà ed assorbirà l'importanza dei giochi, chi avrà già implementato strategicamente sistemi gamificati per lavoratori o consumatori Gamers, godrà di un vantaggio altissimo. Per far ciò bisogna però innanzitutto comprendere e capire i Gamers nella loro complessità e articolazione (Garstang, 2013).
I Gamers sviluppano modi d'essere diversi poiché l'enorme ammontare di tempo complessivo speso in attività di gaming è stato trascorso in mondi strutturati e progettati per esaltarne la personalità, renderli capaci di nuove forme di comunicazione e specialmente nuove forme di apprendimento. È compito attuale comprendere come queste dinamiche possano influenzare direttamente anche contesti reali. Sicuramente in futuro, socialmente parlando, tale generazione costituirà la maggioranza e nel farlo manifesterà per la prima volta caratteri umani unici.
Questo è il cardine su cui ruota l'intera Gamers Generation: l'intersezione del modo di pensare ed agire del player con quello dello studente, del lavoratore, del consumatore. Cambia la struttura motivazionale ed emotiva dell'essere umano, le sue abitudini, i suoi comportamenti. Emerge un nuovo segmento che risponde, a molti aspetti, con logiche

estranee a quelle solitamente osservabili nel mondo reale; tali logiche derivano da esperienze virtuali in mondi di gioco virtuali, ma sono senz'altro vere ed impattanti: si sbilanciano così intere equazioni sociali ed economiche, a favore dell'emergere di questa nuovo gruppo (Beck e Wade, 2006). La Gamification, in quest'ottica, è un approccio di possibile intervento per cogliere le opportunità e risolvere le possibili problematiche che tale cambiamento generazionale sta introducendo nel mondo organizzativo.

3.1.1.1 Gamers e Workplace

Ora, è logicamente corretto porsi diverse domande di fronte a tale fenomeno generazionale e le principali sono senz'altro quelle che si interrogano su come tale gruppo di Gamers debba o possa essere gestito rispetto a contesti seri, formali, reali quali, per esempio, il mondo del lavoro. La Gamers Gen, come già discusso, costituisce l'ondata di forza lavoro del prossimo futuro ma già oggi comincia ad esser lentamente traghettata verso questo critico ambiente.

- Come è possibile integrare, aiutare e permettere ai Gamers di performare, sviluppare competenze e soprattutto essere motivati da sistemi tradizionali a loro obsoleti e percepiti come statici e inadeguati?
- Come coniugare una realtà che si discosta profondamente da quella del gaming con le visioni e i comportamenti dei Gamers, cosi differenti rispetto a quelli delle generazioni passate?

Esplorare come i Gamers si relazionano al mondo del lavoro, cosa pensano e cosa provano rispetto ad un simile contesto così lontano dalla loro mentalità, è un primo step necessario. È utile inoltre anche stabilire se effettivamente l'esperienza di videogiocatori e il crescere attraverso esperienze *gameful* cambia, crea o nel peggiore dei casi distrugge attitudini ed abilità inerenti al business e al contesto di lavoro.
La risposta secondo Beck e Wade (2006) è senz'altro positiva: i videogames hanno influenzato vistosamente il modo in cui i membri di questa generazione si pongono rispetto a temi quali lavoro, rischio, successo, sviluppo di skills e formazione di aspettative. Compito delle organizzazioni valorizzarli e coinvolgerli per sfruttarne la

natura: i Gamers, come sarà poi ribadito nel merito dell'indagine sperimentale, hanno grandi potenzialità per divenire ottimi lavoratori, ottimi team workers, ottimi professionisti. Inserirli coerentemente nelle organizzazioni attuali che presentano strutture rigide e inadatte ai loro occhi è una delle sfide che si pone in primis la Gamification.

3.2 Gamers Gen: un'indagine esplorativa

Alla luce dello studio dell'approccio gamificato, delle teorie discusse e dell'introduzione alla Gamers Generation, il lavoro di tesi è stato logicamente veicolato verso un'indagine esplorativa sperimentale con lo scopo di studiare ed analizzare un campione di individui appartenenti al gruppo generazionale documentato negli scorsi paragrafi. L'indagine è stata posta in essere per meglio comprendere tale fenomeno, traendone informazioni e spunti di riflessione, poi rielaborati in ottica dei temi precedentemente esposti.
Ad una prima parte dove verrà presentata la metodologia e l'impostazione seguita per condurre tale indagine, i suoi obiettivi e la sua progressiva costruzione, seguiranno due ulteriori sezioni. Nella prima sezione, dedicata all'analisi descrittiva, saranno esposti i principali *findings* e le relative considerazioni riguardanti il campione di studio nella sua interezza. Nelle seconda ed ultima sezione, l'esposizione si focalizzerà invece su un'analisi clusterizzata più dettagliata, permettendo un maggior livello di specificità nelle conclusioni tratte in relazione allo studio di gruppi segmentati riguardo temi quali: motivazione al gaming, costruzione di competenze e sviluppo di attitudine resiliente tramite esperienze videoludiche.

3.2.1 Metodologia

L'indagine è stata strutturata partendo dai concetti presenti in letteratura riguardo i temi della Gamification, del "*learning by gaming*" e della Gamers Generation, per ottenere dati ed informazioni significative da rielaborare nell'ottica di determinazione e verifica dei concetti e degli assunti legati a questi stessi temi.

Gli obiettivi dell'indagine, e le tecniche, gli strumenti utilizzati per raggiungerli sono di seguito illustrati.

3.2.1.1 Obiettivi dell'indagine

Gli obiettivi principali di questa indagine sono fondamentalmente orientati ad analizzare un gruppo di soggetti appartenenti alla già introdotta Gamers Generation. Tali obiettivi si possono riassumere in:

- Ottenere un quadro generale sulla predisposizione e attitudine al gaming da parte di soggetti under 25, indipendentemente dal genere, derivazione sociale o livello di studi raggiunti.
- Comprendere la qualità e la quantità dell'esperienza da videogiocatore di ciascun soggetto, analizzarne le variabili e misurarne l'intensità, anche in relazione a fattori quali occupazione e disponibilità di tempo libero.
- Indagare sulle tipologie di motivazione alla base della dedizione dei soggetti verso attività videoludiche
- Analizzare quali tipologie di gaming sono preferenziali, quali più comuni. Quantificare la varietà oggettiva delle esperienze di gaming nel campione, misurare l'ampiezza di tali esperienze in relazione alle diverse modalità di gioco sperimentate.
- Indagare la veridicità del "learning by gaming" tramite lo studio nel campione della possibile costruzione e sviluppo di skills e competenze grazie all'esperienza di gioco.

  - Condurre un'analisi per clusters al fine di verificare una possibile correlazione tra gaming experience e scores attitudinali.

  - Verificare, per ogni singola area definita per competenze, quali siano i trend attitudinali nel confronto fra clusters, anche in relazione alle motivazioni ealle tipologie di gioco sperimentate
- Ottenere, dal campione studiato, indicazioni riguardanti il tema della resilienza, sempre in relazione all'esperienza di gioco:

i) Capire cosa provino i Gamers in seguito al fallimento e quali stati emotivi sperimentano a riguardo. Qual è il trend emotivo e quali sono le differenze tra clusters di Gamers rispetto il fallimento.
ii) Comprendere quanto il fallimento incide sull'auto percezione del Gamer, quanto possa influenzare le sue abilità e il suo stato d'animo.
iii) Indagare come reagiscono a situazioni fallimentari le diverse tipologie di Gamers, quali processi reputino corretti attuare dopo l'esperienza del fallimento.

3.2.1.2 Tecniche e strumenti

L'indagine è stata condotta tramite un questionario, costruito e personalizzato grazie alla piattaforma *Google Docs – Google Drive*, somministrato online per un periodo di circa quaranta giorni, attraverso forum e gruppi social networks, con la formula dell'intervista singola auto compilativa e semi strutturata.
Tale *survey* è stato progettato in tre sezioni sequenziali per un complessivo di venti domande:

- una prima sezione dedicata ad un iniziale inquadramento dell'intervistato con domande a risposta multipla, checkboxes e grid relative ad informazioni anagrafiche (età, sesso, titolo di studio), informazioni quantitative e di frequenza attinenti ad esperienza di gaming e tempo libero, informazioni qualitative riguardanti preferenze, varietà ed ampiezza di gaming experience e motivazioni di fondo.
- Una sezione centrale, composta da quattro domande strutturate a più item, focalizzate sul tema delle competenze ed attitudini esercitate e sviluppate durante l'esperienza complessiva di gioco da parte dell'intervistato.
- Una terza ed ultima sezione dedicata al tema della resilienza con singola domanda strutturata a scala e domande checkboxes.

In relazione alle sezioni centrale e finale, le domande strutturate sono da intendersi basate e valutate sulla metodologia della *Scala di Likert*: quindi costituite da successioni di singole preposizioni od affermazioni divise per aree di interesse, definite *Item, e* relative all'argomento specifico di indagine. Questi Item sono stati successivamente ordinati e codificati tramite punteggi d'utilità interi, definiti *Scores*, con un intervallo numerico da 1 a 5.

Ciascun Score, rappresentante un grado di disaccordo o accordo con l'Item posto (1 totalmente in disaccordo, 5 totalmente d'accordo), è stato poi sommato, per ciascun intervistato, ottenendo Scores complessivi d'utilità al fine di valutare la natura discriminante – conflittuale – di disvalore o di valore degli Item stessi.

Nella fase d'analisi del campione sono state inoltre utilizzate tecniche di ponderazione e correzione di valori, a diretto vantaggio della fase di clusterizzazione. Tali operazioni saranno illustrate con maggior livello di dettaglio nella successiva parte relativa alla Cluster Analysis. Per quanto riguarda l'analisi descrittiva del campione, l'analisi identificativa e di studio dei Clusters, le analisi statistiche di correlazione tra variabili e modellizzazione, è stato utilizzato come strumento di supporto il software *IBM SPSS™ Statistics.*

3.2.2 Un'Analisi Descrittiva del campione

Dopo una fase di testing del questionario su un mini campione di 20 intervistati per valutarne bontà e reliability, il survey ufficiale ha prodotto, nell'arco di tempo della sua attivazione, un campione finale di 206 intervistati.

Su tale campione è stata condotta, sulla base delle domande somministrate nella prima sezione del survey, una prima analisi atta a valutarne le caratteristiche principali e descrittive. In questo sottocapitolo verranno fornite le informazioni più significative e funzionali per meglio comprendere la natura del campione intervistato nel suo complesso, anche in prospettiva della successiva Cluster Analysis.

3.2.2.1 Analisi Anagrafica

Per quanto attiene alle informazioni generali ed anagrafiche, il campione si è così casualmente costituito: 206 soggetti intervistati hanno completato in toto il survey, tra questi 128 uomini e 78 donne, con percentuali quindi a favore del genere maschile, rispettivamente il 62% uomini e il 38% donne.

In relazione all'età del campione, il range d'anno di nascita compreso tra classe 1975 e classe 2000, con frequenze nettamente superiori per gli anni di nascita 1990, 1992, 1993 e 1995, e dunque una media del campione pari a 23 anni. Per un dettaglio maggiore è possibile analizzare la Tabella 1. Come si può notare nel campione interessato, la percentuale maggiore, il 14%, riguarda gli individui nati nel 1990; in generale si nota come più del 65% degli intervistati faccia parte della fascia d'età tra i 20 e i 25 anni, circa il 20% abbia meno di 20 anni mentre il 15% abbia raggiunto la fase di maturità adulta con più di 26 anni. Un numero di intervistati pari a 27, circa il 14,3% del campione, rientra invece nella fascia d'età adolescenziale under 16, tra questi una maggioranza del 70% ragazzi e un 30% ragazze.

Il Grafico 1 illustra la distribuzione di frequenza per anno di nascita del campione.

La curva normale evidenzia come il gruppo di intervistati sia di fatto tendente all'anno di nascita 1992, con una media d'età pari quindi a 23 anni.

Anno di nascita				
		Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
Validi	1975	1	,5	,5
	1980	1	,5	1,0
	1982	3	1,5	2,4
	1983	2	1,0	3,4
	1984	2	1,0	4,4
	1985	2	1,0	5,4
	1987	4	2,0	7,3
	1988	9	4,4	11,7
	1989	12	5,9	17,6
	1990	29	14,1	31,7
	1991	18	8,8	40,5
	1992	24	11,7	52,2
	1993	22	10,7	62,9
	1994	15	7,3	70,2
	1995	21	10,2	80,5
	1996	6	2,9	83,4
	1997	7	3,4	86,8
	1998	11	5,4	92,2
	1999	8	3,9	96,1
	2000	8	3,9	100,0
	Totale	206	100,0	

Tabella 1 - Tabella di frequenza per anno di nascita

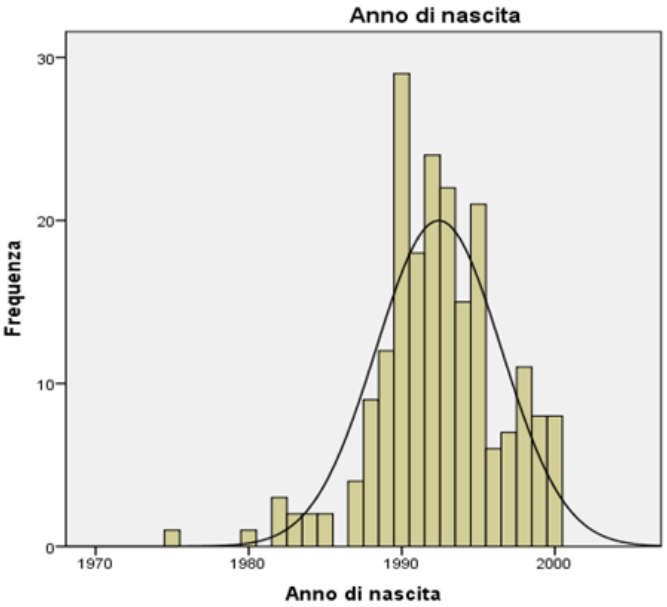
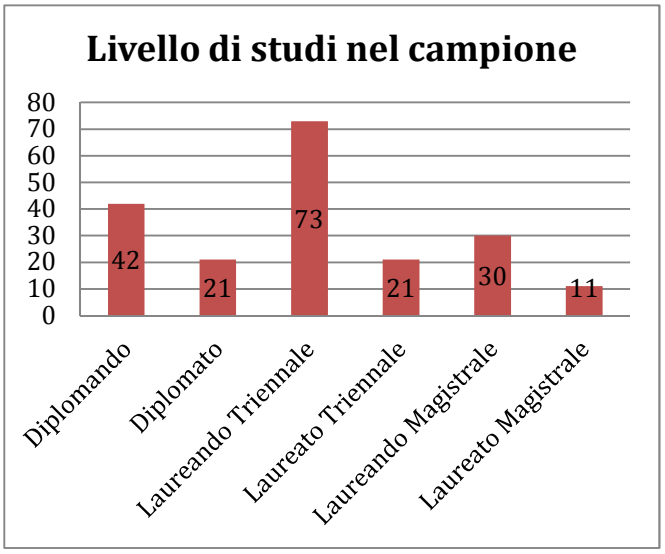


Grafico1- Distribuzione Frequenza per anno

Continuando con l'analisi descrittiva del campione, è possibile esaminare le informazioni riguardanti i livelli di studio raggiunti dai ciascun intervistato al momento del survey. Anche in relazione all'età media, i dati si presentano molto positivi: il 60% del campione frequenta o ha frequentato ambiti e raggiunto titoli universitari. Solo un 10% non ha proseguito gli studi dopo le scuole superiori, mentre tutti i soggetti appartenenti alla fascia under 18 sono impegnati a livello liceale.

Guardando alla Tabella 2 e al Grafico 2 è possibile stabilire come la maggior parte dei soggetti, 73, sono laureandi triennali, coerentemente con i dati anagrafici; un'altra utile considerazione riguarda un 20% del campione, per un totale di 41 soggetti, costituito da individui in possesso o in procinto di avere un alto livello di qualificazione agli studi attraverso lauree specialistiche – magistrali.



Situazione attuale di studi:		
Diplomando	**42**	20%
Diplomato	**21**	10%
Laureando Triennale	**73**	35%
Laureato Triennale	**21**	10%
Laureando Magistrale	**30**	15%
Laureato Magistrale	**11**	5%

Tabella 2 – Frequenza/percentuale livello di studi nel campione osservato.

Grafico 2 – Livello di studi nel campione

In base ai primi dati ricavati sul genere, età e livello di studi del campione intervistato, si può senz'altro affermare che esso sia fortemente rappresentativo della sopra descritta Gamers Generation: pressoché il 96% dei soggetti è nato nell'epoca del gaming digitale, è cresciuto parallelamente all'evoluzione dell'industria dei videogames ed è, di fatto, costituito da un'età media che perfettamente coincide con quella particolare fascia generazionale di Gamers che si stanno avvicinando ad un prossimo inserimento nel mondo del lavoro. In tale ottica, soprattutto grazie ai dati riguardanti la situazione culturale e di studi del campione, è possibile identificare come i soggetti indagati

possano realisticamente ambire nella loro carriera a ruoli e figure di responsabilità in contesti di business.

Ad un primo riscontro analitico, il gruppo di intervistati è da intendersi come ottimo campione d'indagine per i temi precedentemente esposti nei primi capitoli di tesi.

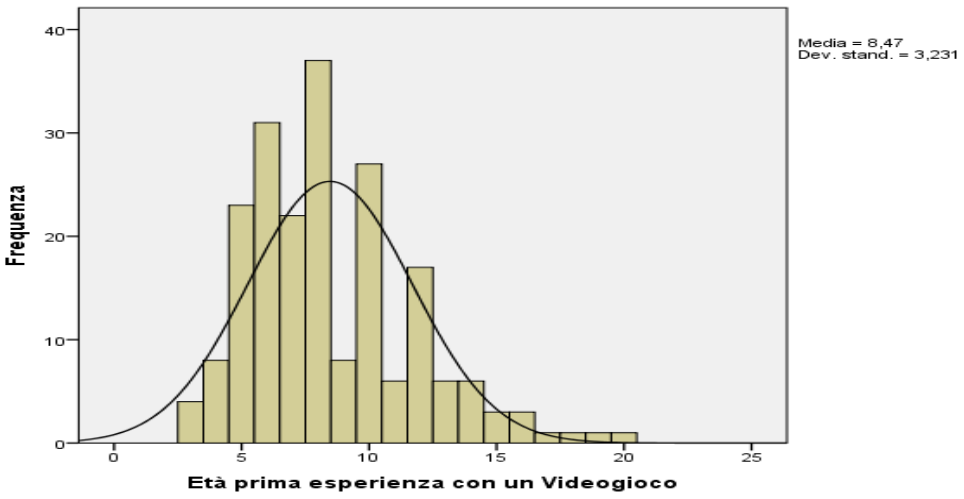
Come ultimi fattori discriminanti per valutarne l'effettiva utilità riguardo l'appartenenza alla Gamers Generation e alla predisposizione verso il gaming ed esperienze gamificate, è necessario presentare una descrizione dettagliata dei dati raccolti e delle informazioni elaborate inerenti la Gaming Experience dell'intero campione stesso.

3.2.2.2 Gaming Experience

Ai fini dell'indagine, assolutamente fondamentale era la mappatura delle esperienze di gioco di ciascun soggetto appartenente al campione per stabilirne o meno le diverse intensità e frequenze nel tempo, ma non solo: tramite survey sono state poste domande atte a comprendere anche l'ampiezza, la qualità e la varietà di tali gaming experiences in seno ad ogni singolo individuo indagato.

Grazie ai dati ottenuti è stato possibile giungere a diverse conclusioni, che come presentato qui di seguito, sono apparse coerenti con l'impostazione della ricerca: analizzare e capire se effettivamente nei giovani d'oggi esiste una determinata pervasività di attività videoludiche e se il gaming realmente sia un fattore comune e critico di questa nuova generazione. L'analisi riguardante la Gaming Experience del campione è stata inizialmente condotta in prospettiva del suo aspetto quantitativo.

Ad ogni intervistato, il questionario chiedeva innanzitutto l'età risalente alla prima esperienza assoluta di gaming per osservare all'interno della statistica indicazioni utili a



stabilirne l'incidenza; i risultati emersi sono di seguito presentati.

Come osservabile nel Grafico 3, la *First Gaming Experience* nel campione osservato avviene mediamente all'età di 8 anni e mezzo, ovvero in piena fase di sviluppo e crescita della persona umana. La maggioranza degli intervistati, più precisamente il 61% (125 soggetti), ha dichiarato di aver avuto il primo approccio al mondo del gaming proprio in un intervallo d'età compreso tra i 6 e i 10 anni a testimonianza di quanto riportato da *Beck e Wade (2006)* sulla manifestazione precoce di questo tipo d'esperienza immersiva virtuale. Addirittura un 17% del campione ha fatto registrare prime esperienze da Gamers al di sotto dei 5 anni, toccando un minimo a 3 anni: tra questi la quasi totalità appartiene al segmento di più recente nascita, dal 1996 in poi, a conferma di come il trend si stia rafforzando; più il gaming si evolve e si espande nel tempo, più velocemente raggiunge e influenza le nuove leve generazionali.
Una volta stabilito quando e con che andamento tale esperienza comincia a manifestarsi all'interno della generazione, è stato analizzata la sua presenza, la sua intensità nell'arco della vita dei soggetti indagati.
Dalla First Exp. fino all'età raggiunta, è stato riscontrata nel campione, tramite stime approssimate per difetto, tale distribuzione di frequenza per intervalli di valore relativi alle ore effettive dedicate ad attività videoludiche su base annua:

FREQUENZA GAMING EXP. (ore/anno)			
	Frequenza	Percentuale	Percentuale cumulata
< 30 ore anno	8	3,8%	4%
30< ore anno > 80	14	6,8%	11%
80< ore anno >140	56	27,2%	38%
140< ore anno > 200	66	32,0%	70%
200< ore anno >500	30	14,6%	84%
ore anno >500	32	15,5%	100%

Tabella 3 – Frequenza gaming EXP. calcolata su base oraria annuale

Dalla Tabella 3 risulta evidente come il gaming costituisca un'attività decisamente predominante in un campione dunque rappresentativo della Gamers Gen. Un 36% di soggetti hanno praticato e praticano attività videoludiche con una frequenza maggiore

alle 200 ore all'anno, di cui un 16% dichiara addirittura sessioni di gaming annue per più di 500 ore. All'opposto solo un 11% si attesta sotto le 80 ore annue, in ogni caso una frequenza comunque non trascurabile.

Complessivamente, il campione stabilisce un'esposizione ad esperienze di gioco virtuale pari ad una media di circa 190 -210 ore all'anno, cifra di gran lunga impattante se paragonata a qualsiasi altra attività alternativa correlabile al tempo libero.

A maggior ragione, tramite i dati ottenuti dal survey, si altresì stabilito il tempo medio attuale che tali soggetti hanno dichiarato dedicare giornalmente al gaming: le informazioni risultanti hanno confermato tale forte intensità e presenza del gaming nella quotidianità dei soggetti, ribadendo l'importanza per questa fascia generazionale del fattore videogames.

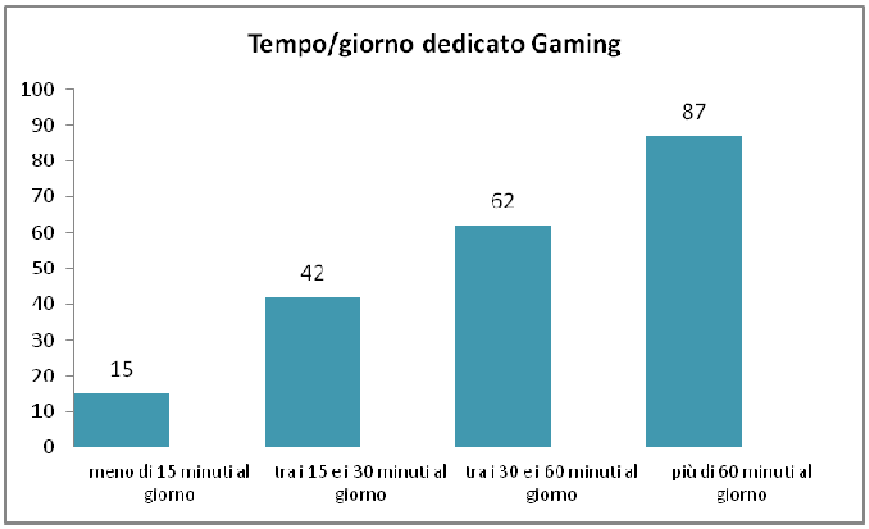


Grafico 4 – Istogramma relativo all'intensità della gaming Exp. giornaliera

Come visibile nel Grafico 4, all'interno del campione, 87 soggetti circa il 42% del complessivo, videogiocano giornalmente per più di un'ora; fra questi il 74% è nato dopo il 1995. Nel restante 58%, il 30% dedica al gaming comunque fra i 30 e i 60 minuti al giorno del proprio tempo libero. Un'ulteriore conferma, sotto il punto di vista dell'intensità della gaming experience, in considerazione dei dati rilevati sul campione, che la generazione sia effettivamente coinvolta in un fenomeno sociale comune e sempre più accentuato.

Nell'analisi riguardante questa esperienza sia pregressa che attuale di Gamers negli intervistati, si è voluto considerare e valutare non solo l'intensità, ma anche, per quanto possibile, l'ampiezza e la varietà.

Sotto questi due profili il campione ha fatto registrare dati interessanti e sorprendenti integrando i già alti valori di intensità con altrettanto alti valori di varietà e soprattutto ampiezza riguardo alla gaming experience complessiva.

Nel *Grafico 5* sono riportate le diverse categorie e tipologie di gaming ad oggi esistenti, dunque la massima varietà che l'industria videoludica offre sul mercato; per ciascuna tipologia è riportato il valore a sommatoria rappresentante l'attitudine a sperimentarle da parte del gruppo intervistato.

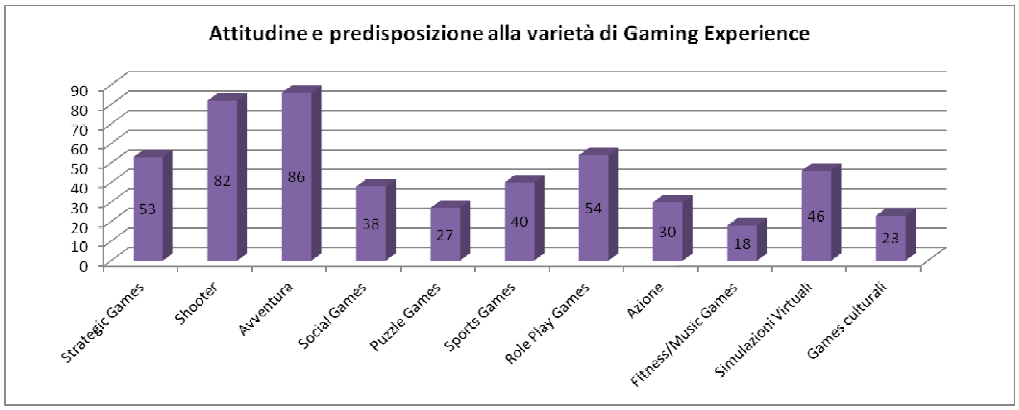


Grafico 5 – Varietà Gaming Exp: attitudini verso le diverse e possibili tipologie di gioco.

Come visibile dal *Grafico 5* stesso, l'elaborazione delle risposte del questionario ha registrato una significativa varietà all'interno del campione: tra le tipologie di gaming più sperimentate troviamo in ordine di grandezza: *Avventura, Shooter, Role Play e Strategic Games.* Tipologie tra le più complesse e totalizzanti per livello di immersione e produttività in game. Ciò che risalta è comunque una pressoché naturale tendenza e predisposizione a praticare da parte dei Gamers qualsiasi tipologia di gaming esistente, segno che l'Experience di gioco per la generazione non si limita a poche forme ma spazia in diversi campi virtuali: questa considerazione tornerà utile nelle successiva parte riguardanti le motivazioni che spingono al gaming.

Ampiezza Gaming Experience: N° tipologie di giochi sperimentati con alta frequenza		
Tutte le tipologie	124	60%
Più della metà delle tipologie	47	23%
Meno della metà delle tipologie	24	12%
Limitato numero di tipologie (1-2)	11	5%

Tabella 4 – Ampiezza Gaming Exp: distribuzione di frequenza delle osservazioni rilevate – assolute e percentuali sul campione per intervalli di numero tipologie giocate.

Infine, concludendo il discorso riguardante la Gaming Exp., in aggiunta alle informazioni già discusse, viene presentato l'ultimo profilo qualitativo studiato, quello relativo all'ampiezza: Guardando alla Tabella 4, emerge con forza come all'interno del gruppo d'indagine ben il 60% pari a 124 soggetti sperimentino tutte le tipologie di gaming esistenti con alta frequenza, dunque esponendosi nel tempo ad esperienze altamente diversificate ed ampliando al massimo lo spettro d'attività videoludica. Solo il 5% si limita a vivere esperienze di gioco pressoché fisse e limitate. Tale parametro, come anche quelli già citati di intensità e varietà, è un forte indicatore della tendenza generazionale a concepire il gaming come mai nessuno delle generazioni precedenti: è un'esperienza frequente, intensa, giornaliera e che si protrae negli anni. Un'esperienza seppur virtuale, diversificata, varia e che offre numerose tipologie di sfida puntualmente affrontate dalla maggior parte dei Gamers. Tale Experience pervasiva e multipla è infine anche ampia, totalizzante, affine al concetto di multitasking. Tutti concetti presenti nella letteratura dedicata alla Gamers Generation che in questa prima parte d'indagine complessiva vengono confermati e ribaditi.

3.2.2.3 Motivazioni al Gaming

A conclusione dell'analisi complessiva del campione, l'ultimo tema affrontato in prospettiva della Clusters Analysis è quello riguardante le Motivazioni che spingono al gaming. Nel survey somministrato, una parte della prima sezione era infatti dedicata a domande strutturate su scale 1 a 5 (1 molto poco, 5 moltissimo) dove all'intervistato si

poneva la questione di esprimere giudizi personali riguardanti la propria esperienza di Gamer per appunto diverse tipologie di motivazione, in totale 8.

Qui di seguito sono riportati i diversi grafici a barre che rappresentano le sommatorie complessive per giudizio, dell'intero gruppo di 206 intervistati, in relazione a ciascuna tipologia motivazionale di riferimento.

Dall'analisi visivo-statistica di tali grafici è possibile comprendere, per il campione osservato, quali motivazioni realmente costituiscano natura discriminante o non discriminante – conflittuale – di disvalore o di valore in una più ampia ottica generazionale.

Come paventato dalla letteratura, la Gamers Generation vive intensamente l'esperienza di gaming poiché spinta da motivazioni reali e concrete.

Queste stesse motivazioni sono all'origine della *Gamification proposition*: in ottica motivazionale e di commitment sarà necessario portare all'interno dell'organizzazione parte degli aspetti determinanti e di valore che tengono incollati i giovani d'oggi alle attività videoludiche.

Tra gli obiettivi dell'indagine condotta vi era proprio la ricerca di valore di tali motivazioni, per poter trarre conclusioni statistiche sui fattori che spingono sostanzialmente la generazione verso il gaming.

Tramite l'osservazione dei Grafici 6 e 7 è possibile evidenziare le prime informazioni empiriche risultanti: l'approccio al gaming per la maggior parte del campione avviene per forti desideri di immersione in realtà virtuali ed enjoyment, come sostenuto da *McGonigal (2011)*, frutto di una probabile preferenza verso il gaming rispetto alla realtà quotidiana.

Rispettivamente il 70 e 80 per cento del campione esprime una forte propensione ad essere motivato da questi due fattori: di fatto si conferma la teoria secondo la quale i Gamers crescano creando forti legami di immedesimazione in mondi virtuali e ne riconoscano un lato piacevole e stimolante. I grafici in questo caso parlano chiaro, Enjoyment ed Immersione costituiscono aspetti di alto valore per il campione statistico.

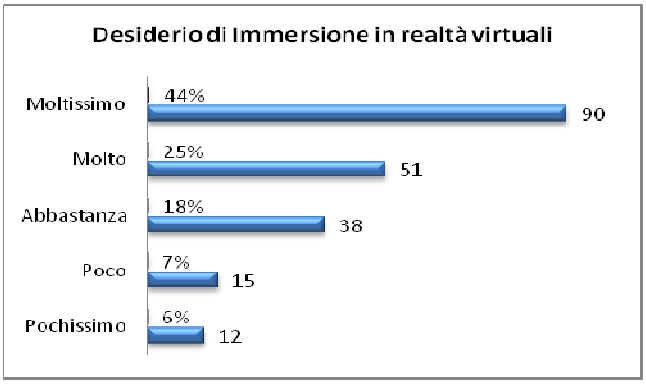


Grafico 6 – Grafico a barre del fattore motivazionale Immersione virtuale

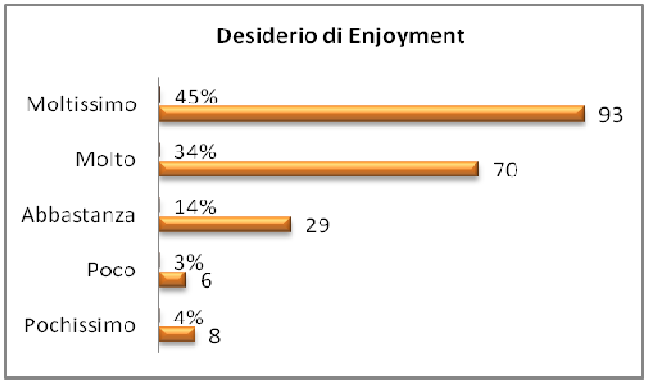


Grafico 7 – Grafico a barre del fattore motivazionale Enjoyment

Lo stesso non può dirsi del fattore Relax. Contrariamente a quanto si possa supporre, tale aspetto non presenta nel campione natura di valore, ma piuttosto non discriminante. Le osservazioni rilevate tramite survey, riportate nel Grafico 8, riflettono una sostanziale neutralità rispetto tale elemento di motivazione, dove circa il 50% degli individui giudicano il desiderio di relax in attività di gaming non prioritario, il restante 50% si divide favorevolmente e sfavorevolmente.

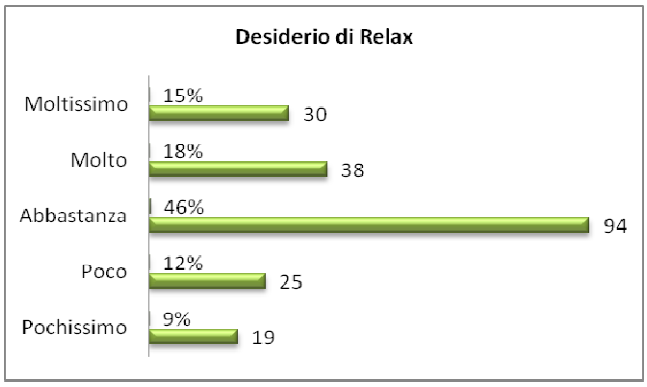


Grafico 8 – grafico a barre fattore motivazionale Relax

Questa tendenza potrebbe spiegarsi, come affermano *Beck e Wade (2006),* grazie alla considerazione del fatto che i Gamers giochino per sentirsi produttivi, coinvolti in attività impegnative ed appaganti. Il Relax dunque non rappresenta una plausibile motivazione principale per dedicarsi al gaming, anzi. Piuttosto, come già espresso in relazione alla categorizzazione degli Users di sistemi gamificati da *Garstang (2013),* i Gamers tendono a video giocare per altri buoni motivi tra cui desiderio di Competizione, Socializzazione, Esplorazione ed Achievement o Progresso. I dati estratti dal campione intervistato hanno fatto emergere interessanti trend:

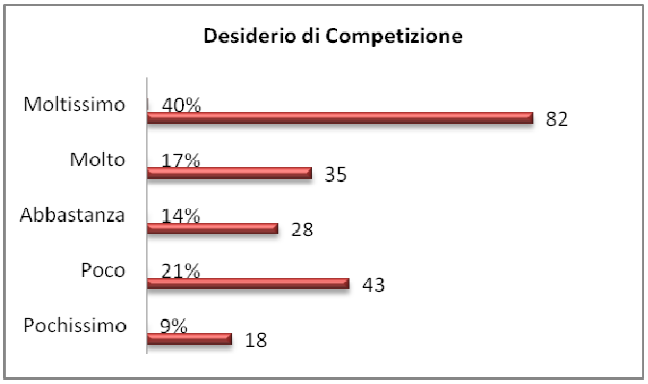


Grafico 9 – Fattore motivazione Competizione

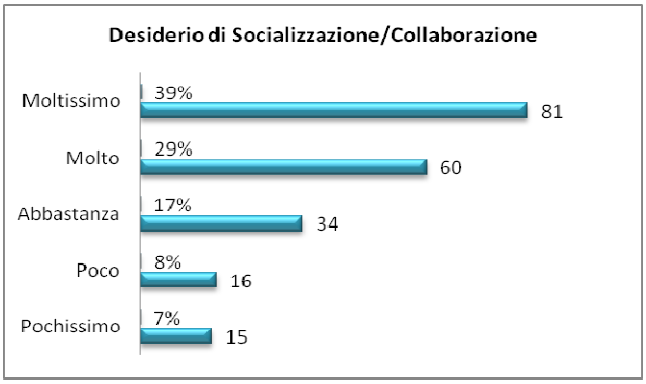


Grafico 10 – Fattore motivazione Collaborazione

Come da *Grafici 9 e 10*, Competizione e Collaborazione emergono come aspetti di valore in ottica motivazionale, a testimonianza dell'importanza per i Gamers di entrare a contatto con attività caratterizzate da aspetti social dove l'interazione, sia essa competitiva o di team work, costituisce un elemento di ottima spinta all'engagement. Più nel dettaglio, si osserva come la Competizione, seppur giudicata dal 40% del campione come molto positiva e motivante, sia leggermente conflittuale, con un 21% degli intervistati poco motivati da questo fattore. Ciò dimostra come, a differenza della Collaborazione dove il 70% del campione si attesta motivatissimo dal lato sociale-cooperativo, l'elemento competitivo attiene invece ad un segmento di giocatori più limitato e possibilmente definibile come Killers, come già espresso dalla letteratura in ambito di distinzione delle tipologie di Users (Garstang, 2013). Per lo stesso identico motivo osserviamo andamenti analoghi negli altri due fattori di motivazione, Esplorazione e Achievement, elementi chiave per qualsiasi sistema gamificato.

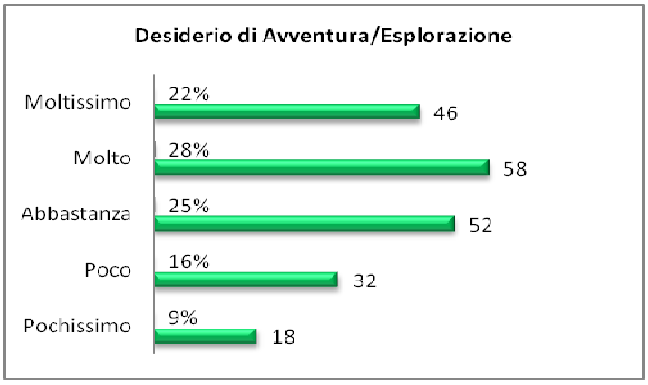


Grafico 11 – Fattore *motivazione Esplorazione*

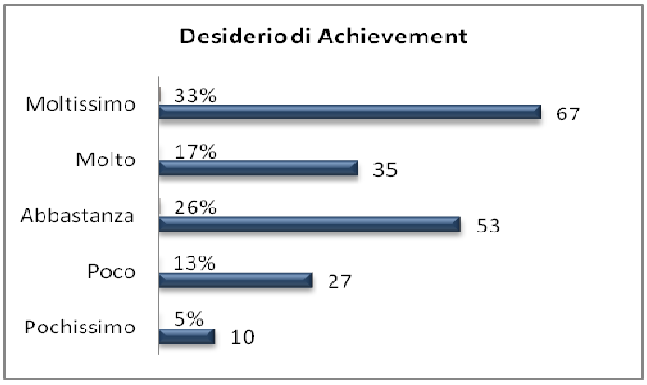


Grafico 12 – Fattore motivazione Achievement

Il desiderio di Esplorazione ed Avventura assume natura di motivatore non discriminante, con una distribuzione di giudizio pressoché equa, leggermente sbilanciata verso il lato positivo: anche per questo fattore vale il discorso precedentemente affrontato, il segmento di Gamers "Explorers" esiste ed è rappresentato nel campione da circa il 22% degli intervistati ma non include tutti gli individui. Lo stesso per l'Achievement: se per il 33% è considerato un elemento di pura spinta al gaming, manifestando la predisposizione dei Gamers ad esser motivati da percorsi di avanzamento, progresso e raggiungimento degli obiettivi, per un 26% si tratta invece di un fattore neutrale, di indifferenza. Un 5% addirittura non riconosce come motivante il desiderio di raggiungere premi o rewards; ciò a simboleggiare come non tutti i Gamers possano definirsi Achievers. In questo caso, tale segmento generazionale, in ottica di Gamification, dovrà essere identificato a priori e collocato in sistemi caratterizzati da meccanismi o dinamiche motivazionali differenti da quelle di rewarding, trophies, ecc.
Ciò che sicuramente è stato possibile constatare tramite l'analisi motivazionale alla base della gaming experience complessiva del campione, è l'assoluta comunanza di giudizio riguardo il fattore Emotivo a motivazione e spinta degli individui verso esperienze game based.

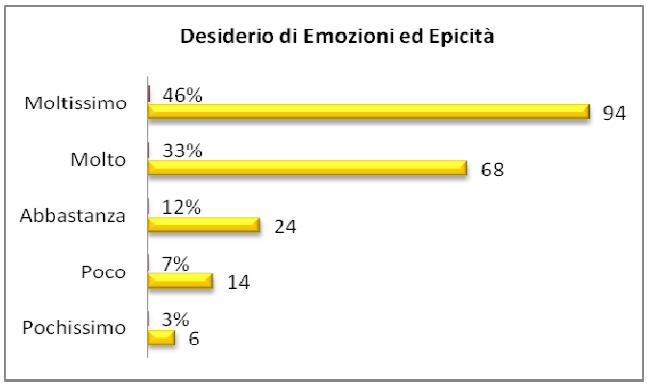


Grafico 13 – Fattore motivazionale di Emotività

Come più volte ribadito in letteratura riguardo i temi della Gamification e della Gamers

Gen, i soggetti che ad oggi crescono insieme al gaming e si formano attraverso esperienze di gioco, sviluppano verso sistemi e mondi game-like sensazioni positive che difficilmente ritrovano nella realtà quotidiana. Non stupisce dunque osservare come l'80% di un campione sostanzialmente rappresentante e riconducibile a tale generazione, esprima un ampissimo giudizio favorevole verso un fattore motivazionale che è la ricerca e il desiderio di emozioni, epicità e feelings raramente vivibili in altre attività. Concludendo la disamina descrittiva del campione per la comprensione delle strutture motivazionali in relazione alla gaming experience, possiamo affermare dunque che dalle informazioni tratte dal questionario, sia possibile stabilire una certa tendenza dei Gamers ad essere motivati secondo determinati aspetti che ne denotano una natura si segmentata e diversamente orientata, ma anche una natura affine e condivisa di soggetti desiderosi di immergersi in esperienze positive, coinvolgenti, emotivamente impattanti. Esperienze fortemente diverse da quelle che il mondo del lavoro odierno offre o fa sperimentare ai suoi attori. Alla luce di tali considerazioni finali, i concetti proposti dalla Gamification possono risultare strategicamente validi in ottica motivazionale.

3.3 Gamers Gen: una modellizzazione generazionale

L'analisi complessiva descrittiva del campione ha evidenziato molti aspetti che coerentemente si legano a quelle proposition dei fenomeni studiati e discussi nei primi due capitoli, la Gamification e la Gamers Generation. I giovani, gli under 25, tendono a rapportarsi con il gaming seguendo certe logiche, certi assunti e tramite essi in un certo qual modo si caratterizzano, si formano. La Gamification e la Gamers Generation sono due argomenti estremamente connessi fra loro, a partire dall'oggetto del loro studio , le persone, o meglio i giovani players. In una prospettiva aziendale, tali giovani players assumono in automatico la figura dei lavoratori del futuro: dovranno essere motivati e dovranno performare. Le logiche motivazionali sono già state presentate abbondantemente, sottolineando l'importanza della gaming experience per la stimolazione, il coinvolgimento e il commitment dei soggetti appartenenti a questa particolare generazione. Per quanto riguarda invece le performance, tale ambito è stato il punto di partenza per l'elaborazione di una successiva e ancor più dettagliata analisi sul campione.

3.3.1 Cluster Analysis: Gamers e Attitudini

Tenendo a riferimento la letteratura sul tema della formazione delle competenze in ambito di gaming, ci si è posto l'obiettivo di indagare più a fondo su questa singolare conseguenza: è possibile, attraverso sessioni di gaming, sviluppare attitudini e costruire competenze personali poi effettivamente trasferibili nel mondo del lavoro? È possibile nel tempo interiorizzare, grazie ad attività videoludiche, predisposizione a stati di resilienza?

Nella successiva e conclusiva parte di tesi, grazie al ricorso ad una Cluster Analysis operata sul campione intervistato, verranno esposte le principali considerazioni, tratte dai dallo studio dei dati, nel tentativo di rispondere a tali quesiti e con l'obiettivo finale di proporre un modello rappresentativo del plausibile legame tra la gaming experience vissuta da suddetta generazione di Gamers e il loro contestuale apprendimento di skills e competenze.

3.3.1.1 Tipologie di Clusters identificati

Per meglio capire come il gaming possa diversamente influenzare gli individui in base all'intensità, alla varietà e all'ampiezza della sua experience, proprio in base a tali variabili si è strutturato rispetto al campione un processo di clusterizzazione, atto ad individuare al suo interno, categorie di Gamers differenti fra loro. Tale clusterizzazione ha permesso di aggregare gruppi di soggetti intervistati con caratteristiche omogenee di esperienza videoludica: per valutare e quantificare tale esperienza si è intervenuti su distinte variabili discriminanti già discusse quali frequenza di gioco, ampiezza di tipologie di gaming sperimentate, varietà di gaming nel tempo. È stato quindi possibile identificare 5 diversi gruppi di Gamers, clusters utili per affrontare l'analisi attitudinale somministrata nella seconda e terza parte del questionario e riguardante competenze e resilienza. Il confronto fra clusters, un confronto sostanzialmente fra gruppi omogenei caratterizzati da diverse esperienze di gioco, più o meno impattanti, e i loro relativi scores registrati per ciascuna domanda attitudinale, consentirà come successivamente illustrato di formulare determinate conclusioni empiriche sulla reale incidenza del gaming sul gamer.

I cinque Clusters emersi sono di seguito presentati secondo una logica crescente di gaming experience, e descritti secondo la loro costituzione e rappresentanza rispetto al campione:

- ***Rookies***: è il Cluster con il più basso valore assoluto di gaming experience osservata nel campione. Più precisamente in questo gruppo sono convogliati tutti quei soggetti, per un totale di 40 individui, che hanno espresso oltre ad una bassissima frequenza di gaming sia giornaliera che annua, indicativamente circa 10-15 minuti al giorno e meno di 80 ore anno dedicate al gaming all'anno, anche varietà ed ampiezza di gaming limitate, con meno di 3 tipologie di giochi sperimentate in assoluto e meno di due tipologie frequentemente utilizzate. Come il nome stesso del Cluster suggerisce, tali individui sono identificabili come Rookies, termine statunitense noto nel gaming, nello sport e nell'educazione per classificare persone con esperienze ridotte e da formare.
- ***Moderate Players***: questo Cluster, costituito da 21 soggetti facenti parte del campione, si differenzia, seppur non di molto dal cluster Rookies, per parametri

leggermente più elevati nelle due diverse variabili di varietà ed ampiezza d'esperienza di gioco, lasciando pressoché invariata la variabile di intensità. In questo gruppo rientrano quindi players moderati, mediamente impegnati in attività videoludiche più varie e diversificate rispetto ai Rookies: almeno 5 tipologie di gaming sperimentate e frequentemente giocate con consumo di circa 20 minuti giornalieri, sotto le 80 ore annue.

- ***Regular Gamers***: tale Clusters, il più numeroso con 67 individui nel campione, è formato da Gamers cosiddetti Regular, poiché caratterizzati da buona intensità di gioco, circa 30-40 minuti al giorno dedicati al gaming e sotto la soglia di 140 ore dedicate annue (quasi il doppio di un Moderate), e da buona varietà ed ampiezza con circa 7-8 tipologie di gioco sperimentate e mediamente 6 costantemente alternate nelle proprie sessioni.
- ***Hard Gamers***: crescendo in valore di gaming experience, al di sopra dell'esperienza Regular, vi è questo Cluster di Hard Gamers composto da un numero di 23 soggetti intervistati che hanno fatto registrare valori molto alti in termini di intensità di gioco: da 45 minuti a 60 minuti di gaming giornalieri con punte annuali di experience pari a 300 ore di attività videoludiche (il doppio di un Regular Gamers). Oltre ad una forte componente di intensità, tali Gamers combinano alta varietà, con circa 9-10 tipologie mediamente provate e circa 9 tipologie giocate a rotazione.
- ***Pro Gamers***: tale Cluster finale, come esprime lo stesso termine celebre e noto in ambiente virtuale ma non solo, anche sportivo e professionale, convoglia tutti gli individui nel campione, per un totale di 54, che nella prima parte del survey hanno dimostrato di essere profondamente legati ad attività videoludiche facendone di esse parte integrante della propria quotidianità: l'intensità del gioco è massima, con tempo dedicato giornaliero superiore in tutti i casi a 60 minuti e su base annua maggiore di 350 ore, fino a 500 ore ed oltre. I Pro Gamers si caratterizzano per una gaming experience totalizzante con parametri di varietà ed ampiezza massimi, contemplando mediamente tutte le tipologie di gioco nelle proprie sessioni. È il Cluster estremo, all'opposto dei Rookies, con un alto valore significativo della pervasività che il gaming può raggiungere nella generazione attuale.

3.3.2 Findings Pt 1 - Attitudine allo sviluppo di skills e competenze

Una questione chiave per questo lavoro di tesi attiene al possibile legame tra attività in game che possono, in un certo qual modo, essere fonte di esercizio ed apprendimento nel tempo per il Gamer e dunque sviluppo personale di determinate competenze, skills.
Come ritrovato in letteratura, nel lavoro Nel testo *Total Engagement (Read & Reeves, 2009)* venne già proposta una possibile esplorazione di questo tema, l'intersezione tra games e attività di fatto trasferibili nel mondo reale, di lavoro. Read e Reeves *(2009)* conclusero, nel lavoro di ricerca di tassonomie per mappare attività videoludiche rispetto ad attività lavorative, che i principali building blocks dei lavori moderni si ritrovavano nella maggior parte delle esperienze di gioco. (Total) ha così potuto raggiungere la stesura di una lista di categorie d'attività lavorative che sostanzialmente rimangono coerenti con attività similmente replicate all'interno di esperienze di gioco. A partire da tale lista, per questa indagine sono state estrapolate le 15 ritenute più interessanti e funzionali per poi veicolarle in una successiva aggregazione finale, tale da formare gruppi d'attività legate a figure chiave nel mondo lavorativo: *Analyst, Strategist, Team Leader e Trainer*. Si è quindi indagato, attraverso l'analisi degli Scores registrati da ciascun cluster per ogni gruppo d'attività, se sussistesse un'ipotesi di influenza e di impatto della gaming experience sulle relative attitudini verso tali ruoli chiave.

3.3.2.1 Analyst Skills

La prima figura chiave di collegamento tra gaming e workplace può identificarsi in quella dell'Analyst. All'interno delle esperienze di gioco virtuale si possono infatti evidenziare 5 diverse tipologie d'attività, tutte riconducibili a questa figura oggi giorno fondamentale per qualsiasi azienda od organizzazione. Tali attività presenti nella totalità dei videogiochi moderni, si sostanziano in:

- Attività di raccolta, gestione ed utilizzo di informazioni all'interno del gioco.
- Analisi dell'ambiente di gioco per individuare ostacoli ed opportunità.
- Attività di gestione e controllo di risorse: equipaggiamento, oggetti, bonus, denaro virtuale.
- Valutazione del grado di rischio del proprio agire e delle proprie mosse.

- Monitoraggio e valutazione del proprio alter ego: status, progresso, obiettivi.

Per ciascuna attività Item, attraverso il metodo Likert, è stato possibile giungere a Scores attitudinali verso la stessa attività da parte dell'intervistato. Tramite i Clusters è stato possibile capire come individui accomunati dalla stessa gaming experience si ponessero differentemente rispetto tali attività e dunque correlare punteggi di Scores diversi per gruppi di soggetti a diversi livelli di formazione di competenze- skills.

Il Grafico 14 rappresenta i dati emersi per le prime 3 attività.

		ANALYST ATTITUDE - SKILLS											
		Attività di raccolta, gestione ed utilizzo di informazioni all'interno del gioco.				Analisi dell'ambiente di gioco per individuare ostacoli ed opportunità				Attività di gestione e controllo di risorse: equipaggiamento, oggetti, bonus, denaro virtuale.			
		Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale	Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale	Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale
Clusters	ROOKIES (n=40)	90	200	45,00%	0,1911	94	200	47,00%	0,1996	95	200	47,50%	0,2017
	MODERATE(n=21)	60	105	57,14%	0,2062	54	105	51,43%	0,1856	57	105	54,29%	0,1959
	REGULAR (n=67)	242	335	72,24%	0,1901	258	335	77,01%	0,2027	271	335	80,90%	0,2129
	HARD (n=23)	92	115	80,00%	0,1913	100	115	86,96%	0,2079	98	115	85,22%	0,2037
	PRO GAMERS (n=54)	243	270	90,00%	0,1946	255	270	94,44%	0,2042	259	270	95,93%	0,2074

Grafico 13 - Analyst Attitude per Clusters

come appare evidente, vi è una sostanziale differenza di incidenza Scores-attitudine nei diversi Clusters: per i Rookies, lo Score massimo raggiungibile in ciascuna attività era pari a 200, ma in tutti e tre i casi non ha raggiunto nemmeno il 50% del fit attitudinale possibile, segno che gli individui facenti parte di tale cluster hanno manifestato mediamente una predisposizione più che inferiore a svolgere tali attività nel tempo. Osservando gli altri Clusters, si nota come ordinatamente al crescere di gaming experience cresca anche la percentuale di completamento dello score ideale, con sensibili incrementi fino al raggiungimento di percentuali superiori al 90% di fit attitudinale per il Cluster dei Pro Gamers, risultato incredibilmente elevato. Per l'attività di "gestione e controllo di risorse" addirittura la sommatoria di Scores per tale Cluster ha raggiunto il punteggio di 259/270, con un fit del 96% circa, a testimonianza di come i Gamers più assidui, appunto Pro, svolgano e si predispongano fortemente verso l'esercizio di tali attività.

		ANALYST ATTITUDE - SKILLS										
		Valutato il grado di rischio del tuo agire e delle tue mosse				Monitoraggio e valutazione del proprio alter ego: status, progresso, obiettivi.				ANALISI attitudine/skill COMPLESSIVA		
		Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale	Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale	Score raggiunto Analyst dal Cluster	Score Potenziale max	% Acquisizione Skills Analyst
Clusters	ROOKIES (n=40)	94	200	47,00%	0,1996	98	200	49,00%	0,2081	471	1000	47,10%
	MODERATE(n=21)	57	105	54,29%	0,1959	63	105	60,00%	0,2165	291	525	55,43%
	REGULAR (n=67)	242	335	72,24%	0,1901	260	335	77,61%	0,2042	1273	1675	76,00%
	HARD (n=23)	94	115	81,74%	0,1954	97	115	84,35%	0,2017	481	575	83,65%
	PRO GAMERS (n=54	240	270	88,89%	0,1922	252	270	93,33%	0,2018	1249	1350	92,52%

Grafico 14 - Analyst Attitude per Clusters

Nel Grafico 14 si riconferma il trend sopra esposto, anche per le ulteriori due attività di "valutazione del rischio d'azione" e di "monitoraggio del proprio status in game": i Rookies registrano percentuali sotto il 50% di fit, mentre a salire i Moderate sfiorano il 60%, i Regular Gamers si pongono sopra la soglia del 70% ad un ottimo livello attitudinale, ma senz'altro inferiore a quello rispettivamente di Hard e Pro Gamers. Quest'ultimi rimangono sulla soglia dell'incredibile 90% di fit attitudinale. Sempre nel Grafico 14 è possibile osservare la colonna complessiva e riassuntiva per l'attitudine Analyst: le percentuali progressive di pari passo all'innalzamento per clusters della gaming experience danno una lampante indicazione di come l'esperienza videoludica si accosti parallelamente alla crescente predisposizione a svolgere determinate attività. In questo caso la differenza tra Rookie e Pro Gamers risulta abissale, significativa del fatto che il gaming nella sua intensità, varietà ed ampiezza, per quanto riguarda la figura dell'Analyst, porta a costruire attitudini relative ad una plausibile formazione di competenze in tale ruolo lavorativo.

3.3.2.2 Strategist Skills

Come per la figura dell'Analyst, si è operato allo stesso identico modo anche per la figura dello Strategist o Stratega: sono state aggregate 5 principali attività attinenti e le si sono sottoposte al campione con domande strutturate a Item per ricavarne Scores attitudinali, rispetto alla loro valutazione d'esercizio.

Le cinque attività analizzate in questione sono, nello specifico:

- Stimare e gestire la durata e le tempistiche delle attività di gioco.

- Memorizzare storyline e avvenimenti nel mondo di gioco, avere una visione complessiva del mondo virtuale e delle sue dinamiche.
- Definire approcci ed idee creative da sfruttare nelle varie situazioni di gioco.
- Sviluppare strategie e/o percorsi di azione per raggiungere i tuoi obiettivi in game.
- Agire per raggiungere la "Mastery" del gioco, ovvero il suo completamento divenendone un esperto.

		STRATEGIST ATTITUDE - SKILLS											
		Stimato e gestito la durata e le tempistiche delle attività di gioco.				Memorizzato storyline e avvenimenti nel mondo di gioco. Cercato di avere una visione complessiva del mondo virtuale in				Definito approcci ed idee creative da sfruttare nelle varie situazioni di gioco.			
		Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale	Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale	Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale
Clusters	ROOKIES (n=40)	78	200	39,00%	0,1818	89	200	44,50%	0,2075	101	200	50,50%	0,2354
	MODERATE Plyrs (n=21)	58	105	55,24%	0,2117	56	105	53,33%	0,2044	51	105	48,57%	0,1861
	FREQUENT Plyrs (n=67)	229	335	68,36%	0,1860	251	335	74,93%	0,2039	263	335	78,51%	0,2136
	HARD Plyers (n=23)	72	115	62,61%	0,1604	94	115	81,74%	0,2094	97	115	84,35%	0,2160
	PRO GAMERS (n=54)	213	270	78,89%	0,1810	251	270	92,96%	0,2133	240	270	88,89%	0,2039

Grafico 15 – Strategist Attitude per Clusters

All'interno del Grafico 15, i fit attitudinali per Clusters nelle prime tre attività "strategiche" presentano gli stessi precedenti trend dell'attitudine Analyst: il Cluster Rookies presenta addirittura un fit inferiore al 40% per l'attività di stima e gestione delle tempistiche di gioco, mentre il Cluster Pro Gamers insieme a quello Hard Gamers si rivelano predisposti su alte percentuali a svolgere tali attività sviluppando nel tempo competenze affini. Solo nell'attività "definire approcci ed idee creative da sfruttare nelle varie situazioni di gioco" vi è una leggera controtendenza: i Moderate gamers fanno registrare un punteggio in percentuale più basso rispetto i Rookies, ma solamente di un 1%. Per il resto come mostra anche il Grafico 16, nelle due altre attività e nella colonna del complessivo, si viene a riconfermare il trend attitudinale già osservato; anche per la figura dello Strategist, i soggetti con una più solida e frequente esperienza di gioco statisticamente appaiono più predisposti, in crescendo, rispetto a individui poco avvezzi al gaming, nel coltivare ed esercitare progressivamente attività cardini e importanti anche e soprattutto in prospettiva aziendale.

		STRATEGYST ATTITUDE - SKILLS										
		Sviluppato strategie e/o percorsi di azione per raggiungere i tuoi obiettivi in game.				Agito per raggiungere la "Mastery" del gioco, ovvero il suo completamento divenendone un esperto.				ANALISI attitudine/skill COMPLESSIVA		
		Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale	Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale	Score raggiunto Strategyst dal Cluster	Score Potenziale max	% Acquisizione Skills Strategyst
Clusters	ROOKIES (n=40)	97	200	48,50%	0,2261	64	200	32,00%	0,1492	429	1000	42,90%
	MODERATE (n=21)	61	105	58,10%	0,2226	50	105	47,62%	0,1825	274	525	52,19%
	REGULAR (n=67)	267	335	79,70%	0,2169	221	335	65,97%	0,1795	1231	1675	73,49%
	HARD (n=23)	103	115	89,57%	0,2294	83	115	72,17%	0,1849	449	575	78,09%
	PRO GAMERS (n=54)	247	270	91,48%	0,2099	226	270	83,70%	0,1920	1177	1350	87,19%

Grafico 16 – Strategist Attitude per Clusters

Rispetto all'attitudine Analyst, la figura dello Strategist risulta però di più difficile assimilazione, con dimostrano le percentuali complessive di incidenza in rapporto più basse per ogni singolo clusters. Rimangono comunque molto elevate, sul 73%, 78% e 87% le percentuali di acquisizione dell'attitudine al ruolo per i Regular Gamers, Hard Gamers e Pro Gamers. Insufficienti quelle proprie di Rookies e Moderate: una gaming experience poco intensa, scarsamente varie e limitata sotto il punto di vista dell'ampiezza impedisce nel tempo di esercitare e sviluppare skills per la figura di stratega.

3.3.2.3 Team Leader Skills

La terza figura chiave che si è voluta andare ad analizzare aggregando attività ad essa correlate è quella del Team Leader. Oggi nei contesti organizzativi tale ruolo ricopre una responsabilità fondamentale, quella di gestire gruppi di lavoro in ottica di collaborazione per meglio sfruttare il potenziale di ciascun team ed indirizzare gli sforzi comuni verso gli obiettivi stabiliti. Grazie al lavoro di Read e Reeves *(2009) in Total Engagement,* è stato possibile ottenere una lista di attività, stilata dagli autori, di mapping tra games e workplace, 6 attività in particolare sono risultate le più interessanti e comprensive e dunque incluse nel survey per indagare l'attitudine verso tale ruolo:

- Sviluppare e gestire squadre o team in ottica di collaborazione reciproca.

- Sfruttare il potenziale collettivo di più players/IA alleate per superare le sfide di gioco.
- Organizzare e programmare azioni in game, pianificare percorsi di avanzamento del tuo team.
- Interfacciarsi con altri players reali o characters virtuali: comunicare, stabilire e mantenere con loro relazioni in game.
- Risolvere conflitti e/o negoziare trattative. Proporre scambi di risorse.
- Fare parte di un gruppo/team di gioco, in cui sono stati affidati compiti e responsabilità.

Tali attività potrebbero apparire poco coerenti con videogames o in genere attività ludiche, ma l'evoluzione del gaming moderno ha portato a forti sviluppi sotto il punto di vista delle esperienze "social": ora il gaming è per la maggior parte dei caso godibile online, dove attorno ad esso nascono vere e proprie community di Gamers, i quali competono ma non solo, anche collaborano.

Alla luce di ciò, è possibile andare ad analizzare quanto i diversi clusters, quindi quanto le diverse gaming experience, virino verso tale attitudine di Team Leader. Nei Grafici 17 e 18 sono rappresentate le già note tabelle riassuntive di fit attitudinale: rispetto alle figure di Analyst e Strategist questo ruolo è di ancor più difficile predisposizione, ciò è anche dovuto al fatto che non tutte le categorie di Gamers sono individuabili nella tipologia dei *"Socializers.*

		LEADER ATTITUDE - SKILLS															
		Sviluppato e gestito squadre o team in ottica di collaborazione reciproca.				Sfruttato il potenziale collettivo di più players/IA alleate per superare le sfide di gioco.				Organizzato e programmato le tue azioni in game, pianificando percorsi di avanzamento del tuo team.				Interfacciato con altri players reali o characters virtuali: comunicato, stabilito e mantenuto con loro relazioni in game.			
		Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale	Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale	Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale	Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale
Clusters	ROOKIES (n=40)	59	200	29,50%	0,1388	94	200	47,00%	0,2212	72	200	36,00%	0,1694	82	200	41,00%	0,1929
	MODERATE (n=21)	47	105	44,76%	0,1649	56	105	53,33%	0,1965	47	105	44,76%	0,1649	48	105	45,71%	0,1684
	REGULAR (n=67)	199	335	59,40%	0,1591	219	335	65,37%	0,1751	212	335	63,28%	0,1695	222	335	66,27%	0,1775
	HARD (n=23)	84	115	73,04%	0,1603	93	115	80,87%	0,1775	82	115	71,30%	0,1565	94	115	81,74%	0,1794
	PRO GAMERS (n=54)	219	270	81,11%	0,1614	240	270	88,89%	0,1769	222	270	82,22%	0,1636	239	270	88,52%	0,1761

Grafico 17 –Team Leader Attitude per Clusters

È comunque riconfermato sempre l'identico trend: al crescere della gaming experience, i diversi cluster hanno fatto registrare al loro interno diversi punteggi, con diverse percentuali di completamento ideale, che ne denotano una minore o maggiore predisposizione all'esercizio e sviluppo di competenze legate a tali attività: i Rookies nell'attività "sviluppare e gestire squadre o team in ottica di collaborazione" non superano il 30% di fit, mentre i Pro Gamers si attestano sopra l'80%. Le attività più apprezzate e considerate in praticamente ogni cluster, con sensibili aumenti di percentuali relative (i Rookies passano da una media di 35% a picchi di 47% e 43% per tali due attività) sono quelle relative a "fare parte di gruppi o team di gioco" e "sfruttare il potenziale collettivo di più players per superare le sfide di gioco": in sostanza viene significativamente dimostrato come il lato Social sia comunque un aspetto predominante delle esperienze di gaming odierne, per qualsiasi tipologia di Gamers.

		Risolto conflitti e/o negoziato trattative. Proposto scambi di risorse.				Fatto parte di un gruppo/team di gioco, in cui ti sono stati affidati compiti e responsabilità				ANALISI attitudine/skill COMPLESSIVA		
		Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale	Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale	Score raggiunto Leader dal Cluster	Score Potenziale max	% Acquisizione Skills Leader
Clusters	ROOKIES (n=40)	53	200	26,50%	0,1247	86	200	43,00%	0,2024	425	1200	35,42%
	MODERATE (n=21)	38	105	36,19%	0,1333	49	105	46,67%	0,1719	285	630	45,24%
	REGULAR (n=67)	180	335	53,73%	0,1439	219	335	65,37%	0,1751	1251	2010	62,24%
	HARD (n=23)	78	115	67,83%	0,1489	93	115	80,87%	0,1775	524	630	83,17%
	PRO GAMERS (n=54)	197	270	72,96%	0,1452	240	270	88,89%	0,1769	1357	1620	83,77%

Grafico 18 –Team Leader Attitude per Clusters

Nel complessivo dunque, viene ormai assodata la differenza abissale tra individui definibili Pro Gamers e quelli invece Rookies; in questa attitudine al ruolo è possibile notare un avvicinamento del cluster Hard Gamers a quello dei Pro, con percentuali in definitiva identiche mentre i Regular si confermano comunque un cluster dalle ottime prospettive attitudinali, con percentuali sopra il 60 per cento. I Moderate al pari dei Rookies, non reggono il confronto e si defilano dal fit di team leading con rapporto score/score ideale sotto lo 0.5.

3.3.2.4 Trainer Skills

Quarta ed ultima figura selezionata per l'indagine è quella relativa al Trainer, colui che si occupa di supportare, formare, selezionare le risorse umane all'interno di un'organizzazione. Per tale figura, sempre grazie alla classificazione di attività trasferibili e compatibili tra games e workplace presentata nel lavoro di Read & Reeves (2009), è stato possibile somministrare domande attitudinali in relazione a quattro diverse azioni tradizionalmente riferibili al training, recruiting e supporto:

- Comunicare con players reali o characters virtuali prestando supporto/aiuto.
- Offrire insegnamenti ad altri players, dare consigli e/o condividere la propria esperienza di videogiocatore.
- Assistere altri players nelle loro sessioni, influenzarli con il proprio stile di gioco per migliorarli.
- Svolgere attività di selezione e valutazione di players e characters terzi per condividere con essi esperienze di gaming.

	TRAINER - ASSISTANT ATTITUDE - SKILLS							
	Comunichi con players reali o characters virtuali prestando il tuo supporto/aiuto.				Offri insegnamenti ad altri players, dai consigli e/o condividi la tua esperienza di videogiocatore.			
Clusters	Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale	Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale
ROOKIES (n=40)	80	200	40,00%	0,2694	90	200	45,00%	0,3030
MODERATE (n=21)	48	105	45,71%	0,2637	51	105	48,57%	0,2802
REGULAR (n=67)	222	335	66,27%	0,2758	219	335	65,37%	0,2720
HARD (n=23)	91	115	79,13%	0,2880	84	115	73,04%	0,2658
PRO GAMERS (n=54)	242	270	89,63%	0,2698	237	270	87,78%	0,2642

TRAINER - ASSISTANT ATTITUDE - SKILLS												
Assisti altri players nelle loro sessioni, li influenzi con il tuo stile di gioco per migliorarli.				Svolgi attività di selezione e valutazione di players e characters terzi per condividere con essi esperienze di gaming				ANALISI attitudine/skill COMPLESSIVA				
Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale	Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale	Score raggiunto Trainer dal Cluster	Score Potenziale max	% Acquisizione Skills Trainer		
78	200	39,00%	0,2626	49	200	24,50%	0,1650	297	800	37,13%	ROOKIES (n=40)	Clusters
47	105	44,76%	0,2582	36	105	34,29%	0,1978	182	420	43,33%	MODERATE (n=21)	
196	335	58,51%	0,2435	168	335	50,15%	0,2087	805	1340	60,07%	REGULAR (n=67)	
74	115	64,35%	0,2342	67	115	58,26%	0,2120	316	460	68,70%	HARD (n=23)	
230	270	85,19%	0,2564	188	270	69,63%	0,2096	897	1080	83,06%	PRO GAMERS (n=54)	

Dall'analisi dei Grafici 19 e 20, emergono dati interessanti: per la prima volta un'attività, "svolgere selezione e valutazione di players per condividere esperienze di gaming", incontra fit bassissimi fra Clusters: i Rookies addirittura sotto il 25% attitudinale, e i Pro Gamers sotto il 70%. La causa di questo sbalzo negativo per tale attività è il segno che sotto questo profilo i Gamers si rivelano ancora poco predisposti a fare recruiting, ma piuttosto ad essere un valido supporto ad altri players; percentuali molto alte infatti sono registrate per "comunicare e prestare aiuto e supporto" con quasi il 90% di fit ideale per i Pro Gamers. Nel complessivo, una netta distanza tra i quattro Clusters meno esperienziati e i Pro Gamers: i Rookies insieme ai Moderate rimangono sotto il 50%, Regular e Hard pressoché allo stesso livello di punteggio su Scala Likert.
L'item più condiviso ed esercitato per questo ruolo di Trainer è quello di supporto ed insegnamento ad altri players, segno visibile di una generale condivisione tra Gamers di affiatamento e collaborazione nelle proprie esperienze di gioco.

3.3.2.5 Conclusioni

Dai dati emersi nelle diverse quattro analisi per i diversi quattro ruoli chiave, è corretto poter affermare che empiricamente vi è una sostanziale differenza di attitudine verso determinate attività fondamentali da parte di clusters di Gamers diversi: tali Clusters formati sulla base dell'intensità, della varietà e dell'ampiezza di gaming experience, riflettono scostamenti nei punteggi rilevati tali da indurre a pensare che effettivamente una diversa esperienza di gioco possa incidere ed impattare sull'esercizio nel tempo di attività che sono di fatto traslabili nel mondo del lavoro da parte del Gamer.

		SINTESI COMPLESSIVA SCORES CLUSTERS: Attitudini			
		SCORE TOTALE ATTITUDINI - SKILLS- COMPETENZE			
		SCORE TOTALE RAGGIUNTO	SCORE MAX	% SINTESI ATTITUDINALE COMPETENZE	INCIDENZA COMPETENZE su Score Totale Finale
Clusters	ROOKIES (n=40)	1622	4000	40,55%	0,5467
	MODERATE Plyrs (n=21)	1032	2100	49,14%	0,5655
	FREQUENT Plyrs (n=67)	4560	6700	68,06%	0,6315
	HARD Plyrs (n=23)	1770	2300	76,96%	0,6524
	PRO GAMERS (n=54)	4680	5400	86,67%	0,6599

Grafico 21 – Sintesi Complessiva Scores Attitudinali per Clusters

Come da Grafico 21, è lampante come ci sia un crescere di fit attitudinale al crescere della gaming exp. Nel complessivo, i Rookies hanno raggiunto uno score di 1622 su un ottimale 4000, quindi un 40% di plausibile predisposizione allo sviluppo di competenze e skills nei ruoli analizzati. Percentuale assolutamente non paragonabile a quella dei Regular, che con il 70% ottiene un ottimo risultato attitudinale di Cluster, sebbene ancora al di sotto degli inarrivabili Hard Gamers e soprattutto Pro Gamers. Quest'ultimi, con quasi l'87% di sintesi attitudinale complessiva nei quattro ruoli, si candidano, grazie alla loro esperienza videoludica, come i soggetti più influenzati, più impattati dal mondo video ludico nella propria formazione ed apprendimento, con ottimali prospettive di costruzione di competenze in ambiti critici in ottiche organizzative. Tali affermazioni costituiscono, per questo lavoro di tesi, la prima grande risposta ad un quesito essenziale che assume rilevanza fondamentale in previsione della costruzione di un modello che possa spiegare e rappresentare la relazione tra mondo del gaming e consolidamento di skills.

3.3.3 Findings Pt. 2 – Attitudine alla Resilienza

La terza ed ultima parte del survey era dedicata, similmente alla seconda, alla comprensione di come l'esperienza di gaming impatti sugli individui e sulle loro abilità. Il tema affrontato, più precisamente, è quello dell'attitudine alla Resilienza: con questo termine si va ad indicare in ambito psicologico la *"capacità di far fronte in maniera positiva agli eventi traumatici, di riorganizzare positivamente la propria vita dinanzi alle difficoltà."* (McGonigal, 2010) Essere resilienti dunque è uno status che permette di affrontare con spirito propositivo il fallimento, non temerlo, ma anzi concepirlo come

elemento stimolante e non deleterio. In ottica organizzativa ciò comporta importanti risvolti: la necessità di prendere decisioni fondamentali correlata alla paura naturale del fallimento da parte delle persone rappresenta una problematica odierna. Nel contesto competitivo d'oggi , è sempre più decisiva la predisposizione a far fronte a rischi e fallimenti: in questa prospettiva, è spontaneo chiedersi se, il gaming e la sue experience, possano in un certo senso formare i giovani d'oggi ad essere resilienti, a formarli ottimamente come lavoratori non influenzabili dal fallimento. *"L'acclimation to failure"* è esattamente la questione indagata; come espresso da Beck e Wade *(2006): "a livello di gioco non importa cosa si stia giocando: il non avere successo, il fallire , non è un problema. Il gameplay virtuale permette sempre di ripartire da zero, di ricominciare infondendo nel player la convinzione che la prossima azione sarà migliore, le sue skills saranno più adeguate, ed egli nel complessivo sarà più pronto e preparato."*

Al campione intervistato è stata quindi somministrata una sezione rivolta a tale tema, per poter comprendere, analizzare ed eventualmente verificare se tale assunto di correlazione tra gaming e resilienza potesse essere veritiero.

3.3.3.1 Resistenza al Fallimento

Il primo aspetto preso in esame riguardante la resilienza è la resistenza la fallimento. Per poterla indagare sono state poste domande strutturare al campione intervistato, in modo tale da tracciarne:

- L'impatto motivazionale dopo più fallimenti consecutivi
- L'autopercezione d'abilità successivamente ad esperienze fallimentari di gaming.

Il quadro complessivo per Clusters, presentato nel Grafico 22, conduce a diverse considerazioni. Per quanto attiene all'impatto motivazionale, ovvero i punteggi registrati per la domanda: *"quanto varia il tuo stato d'animo dopo più fallimenti consecutivi?"* con risposte possibili da 1 a 5 (dove 1 = Molto demotivato e 5 = Ancor più motivato), tra Clusters vi è l'emergere del solito trend: più intensa, più varia e più ampia la gaming experience e maggiore il fit attitudinale nell'affrontare il fallimento

sotto il punto di vista della motivazione. I Pro Gamers registrano una percentuale del 83% circa, mentre i Rookies solamente un 44% raggiunto.

		ATTITUDINE RESILIENZA 1: IMPATTO MOTIVAZIONALE FALLIMENTO & AUTOPERCEZIONE										
		Fallimenti consecutivi: IMPATTO MOTIVAZIONALE				INCIDENZA dell'esperienza di fallimentare sull'auto percezione/abilità				ANALISI attitudine/skill COMPLESSIVA		
		Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale	Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attivtà nello score finale	Score raggiunto Resilienza 1 dal Cluster	Score Potenziale max	% Acquisizione Attitudine Resilienza 1
Clusters	ROOKIES (n=40)	88	200	44,00%	0,4074	128	200	64,00%	0,5926	216	400	54,00%
	MODERATE (n=21)	54	105	51,43%	0,3971	82	105	78,10%	0,6029	136	210	64,76%
	REGULAR (n=67)	201	335	60,00%	0,4457	250	335	74,63%	0,5543	451	670	67,31%
	HARD (n=23)	81	115	70,43%	0,5159	76	115	66,09%	0,4841	157	230	68,26%
	PRO GAMERS (n=54)	223	270	82,59%	0,4967	226	270	83,70%	0,5033	449	540	83,15%

Grafico 22 – Scores Attitudinali Resilienza per Clusters

Nell'impatto motivazionale del fallimento la distanza fra clusters rimane in crescendo costantemente del 10%. Stessa cosa non si può dire dell'incidenza del fallimento sull'autopercezione d'abilità: qui non si manifesta la tendenza già osservata in tutte le precedenti analisi, sebbene i Pro Gamers rimangano i più predisposti a non essere influenzati dal fallimento con l'84% di sintesi di score ottimale, e i Rookie occupino nuovamente il posto più basso della classifica. La vera conflittualità di trend avviene tra Moderate- Regular e Hard con quest'ultimi che presentano un'attitudine minore rispetto ai due cluster che li precedono in termini di gaming experience. Ad esser sorprendente è la sintesi di fit dei Moderate, di circa il 78% a prova del fatto che in tale cluster alla domanda - *"Perdere sfide in game, fallire uno o più livelli, non raggiungere gli obiettivi del gioco: nelle tue esperienze, questi fattori hanno mai inciso sulla percezione che hai di te e delle tue abilità?"* – le risposte hanno premiato valori alti (risposta a valore da 1 a 5 con 1= inciso moltissimo, 5= non hanno mai inciso). Nel complessivo si nota comunque come i Gamers più assidui abbiano riscontrato maggiore attitudine su questi due primi temi legati alla Resilienza, a prima conferma che il gaming possa realmente impattare anche sotto il punto di vista dello status resiliente di un individuo che ne fa largo uso e consumo di esperienze virtuali.

3.3.3.2 Reazione al Fallimento

In aggiunta alla capacità di resistenza al fallimento, è stata indagata come componente di Resilienza anche la reazione al fallimento. Una serie di domande tramite metodologia Likert hanno costituito una parte del survey finalizzata alla ricezione di dati dal campione riguardo tale tema: come i diversi Gamers reagiscono al fallimento in sessioni di gaming impegnative e quali azioni prediligono per affrontare tale fallimento. In sostanza la verifica di un'attitudine alla pro positività dei Gamers rispetto a situazioni di difficoltà come molte ne accadono poi nello stesso workplace.

In considerazione del fatto che il fallimento è una costante di qualsiasi esperienza di gaming, gli intervistati erano posti dinnanzi ad un giudizio di disaccordo o accordo sulla predisposizione ad attuare determinate attività di reazione al failure in game, tra quelle proposte, in totale nove:

- Ritentare la propria strategia per superare la sfida.
- Abbassare il livello di difficoltà della sfida.
- Abbandonare il gioco.
- Riconsiderare le risorse a propria disposizione e/o lo stile di gioco.
- Osservare una terza persona per imparare da essa.
- Sfruttare trucchi per ingannare il gioco e batterlo.
- Chiedere aiuto a qualcuno in cambio di supporto
- Auto analizzare le proprie capacità effettive/potenziali per poter superare il livello.
- Ritentare il livello prestando più cautela, evitando gli errori prima commessi.

Dall'analisi di giudizio, poi convertito in Score attitudinale, si è potuto comprendere l'andamento per i diversi Clusters nel fattore reattività al fallimento. Alcune attività sono state considerate Item negativi nella formazione del punteggio finale e quindi corrette e ponderate; tra queste "abbassare il livello di difficoltà", "abbandonare il gioco" e "sfruttare trucchi per ingannare il sistema".

I risultati empirici rilevati si prestano a diverse considerazioni. Osservando i seguenti grafici è possibile tracciare come, nei diversi clusters, l'attitudine a determinati comportamenti post fallimento sia il più delle volte legato ad esperienze di gaming intense e assidue.

		ATTITUDINE RESILIENZA : REAZIONI E SOLUZIONI AL FALLIMENTO IN GAME											
		Ritentare la propria strategia per superare la sfida.				Abbassare il livello di difficoltà della sfida.				Abbandonare il gioco.			
		Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale	Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale	Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale
Clusters	ROOKIES (n=40)	110	160	68,75%	0,0974	123	200	61,50%	0,1089	141	200	70,50%	0,1249
	MODERATE (n=21)	64	84	76,19%	0,0974	82	105	78,10%	0,1248	88	105	83,81%	0,1339
	REGULAR (n=67)	185	268	69,03%	0,0837	265	335	79,10%	0,1199	289	335	86,27%	0,1308
	HARD (n=23)	57	92	61,96%	0,0729	93	115	80,87%	0,1189	109	115	94,78%	0,1394
	PRO GAMERS (n=54)	162	216	75,00%	0,0825	247	270	91,48%	0,1258	261	270	96,67%	0,1330

Grafico 23 – Scores Attitudinali Resilienza per Clusters – Reazione al Fallimento

Notiamo per esempio insoliti valori nell'attività *"ritentare la propria strategia per superare la sfida"*, sintomo di una probabile fenomeno esperienziale: Hard Gamers e Pro Gamers solitamente con percentuali di Scores alte si attestano qui invece al di sotto dei Moderate e pressoché affiancati ai Rookies, a probabile testimonianza che il ritentare la propria strategia non è un attività preferibile dai Gamers esperti, forse ritenuta troppo poco flessibile e non sempre premiante. Al contrario nelle attività negative, anche in prospettive organizzative come abbassare il livello di sfida o addirittura abbandonare il gioco o sistema, i Pro Gamers si rivelano ottimi individui resilienti, con percentuali vicini al totale completamento attitudinale, denigrando l'idea di soccombere al gioco seppur dopo aver fallito. È comunque da sottolineare che in realtà tutto il campione in questo senso ha espresso apprezzabili punteggi, confermando l'ipotesi che i Gamers siano persone poco orientate all'arrendersi dinnanzi le difficoltà.

ATTITUDINE RESILIENZA : REAZIONI E SOLUZIONI AL FALLIMENTO IN GAME								
Riconsiderare le risorse a propria disposizione e/o lo stile di gioco.				Osservare una terza persona per imparare da essa mentre gioca				
Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale	Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale	
122	200	61,00%	0,1081	104	200	52,00%	0,0921	ROOKIES (n=40)
71	105	67,62%	0,1081	62	105	59,05%	0,0944	MODERATE (n=21)
251	335	74,93%	0,1136	222	335	66,27%	0,1005	REGULAR (n=67)
88	115	76,52%	0,1125	74	115	64,35%	0,0946	HARD (n=23)
235	270	87,04%	0,1197	202	270	74,81%	0,1029	PRO GAMERS (n=54)

Grafico 24 – Scores Attitudinali Resilienza per Clusters; Reazione al Fallimento

		ATTITUDINE RESILIENZA : REAZIONI E SOLUZIONI AL FALLIMENTO IN GAME							
		Sfruttare trucchi per ingannare il gioco e batterlo.				Chiedere aiuto a qualcuno che pensi con la sua esperienza possa aiutarti.			
		Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale	Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale
Clusters	ROOKIES (n=40)	143	200	71,50%	0,1267	129	160	80,63%	0,1143
	MODERATE (n=21)	78	105	74,29%	0,1187	61	84	72,62%	0,0928
	REGULAR (n=67)	276	335	82,39%	0,1249	183	268	68,28%	0,0828
	HARD (n=23)	97	115	84,35%	0,1240	61	92	66,30%	0,0780
	PRO GAMERS (n=54)	247	270	91,48%	0,1258	138	216	63,89%	0,0703

Grafico 25 – Scores Attitudinali Resilienza per Clusters – Reazione al Fallimento

ATTITUDINE RESILIENZA : REAZIONI E SOLUZIONI AL FALLIMENTO IN GAME											
Auto analizzare le proprie capacità effettive/potenziali per poter superare il livello.				Ritentare il livello prestando più cautela, evitando gli errori prima commessi.				ANALISI attitudine RESILIENZA REATTIVA COMPLESSIVA			
Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale	Score attività	Score max att.	% attitud/ skills nell'attività	incidenza attività nello score finale	Score raggiunto Resilienza 2 dal Cluster	Score Potenziale max	% Acquisizione Attitudine Resilienza 2	
119	200	59,50%	0,1054	138	200	69,00%	0,1222	1129	1720	65,64%	ROOKIES (n=40)
64	105	60,95%	0,0974	87	105	82,86%	0,1324	657	903	72,76%	MODERATE (n=21)
255	335	76,12%	0,1154	284	335	84,78%	0,1285	2210	2881	76,71%	REGULAR (n=67)
93	115	80,87%	0,1189	110	115	95,65%	0,1407	782	989	79,07%	HARD (n=23)
241	270	89,26%	0,1228	230	270	85,19%	0,1172	1963	2322	84,54%	PRO GAMERS (n=54)

Grafico 26 – Scores Attitudinali Resilienza per Clusters – Reazione al Fallimento

Ulteriori considerazioni vanno spese in relazione ad altri scores considerabili anomali: nell'attività "chiedere aiuto a terzi", i Clusters hard e Pro registrano valori bassi rispetto cluster Rookies e Moderate. Tale controtendenza è principalmente dovuta all'assunto che vede i Gamers più esperti confidare molto nelle loro capacità: i Gamers sono self-confident, caratteristica apprezzabile nei contesti competitivi odierni. Per le altre attività si ripresenta invece il classico trend già osservato che fa dei Pro Gamers la categoria di individui più virtuosi e predisposti a stati resilienti. Solamente nel caso del *"ritentare il livello prestando più attenzione ed evitando gli errori prima commessi"*, i Pro Gamers cedono il primato agli Hard Gamers, attestandosi comunque su ottima percentuale, del 86% circa. Nel complessivo, si nota una distribuzione più omogenea dei punteggi attitudinali in questa analisi rispetto le precedenti, con valori di fit più alt per ciascun clusters. Rimane tuttavia empirica l'affermazione secondo la quale, agli individui del

campione con alle spalle gaming experience più solide, corrispondono attitudini positive più alte.

3.3.3.3 Conclusioni

A conti fatti i Gamers emergono come una categoria di individui ottimamente predisposti alla Resilienza: l'impatto emotivo del fallimento e l'incidenza dello stesso failure sulla loro autopercezione d'abilità rimane contenuto e in alcuni casi addirittura minimo se abbinato a forti esperienze di gioco. Se sotto il punto di vista della reazione al fallimento i Gamers si rivelano con requisiti attitudinali idonei, ancor di più dimostrano nella fase di reazione al fallimento di possedere ottime caratteristiche di pensiero e predisposizione per far fronte alle difficoltà come riassume anche il Grafico 27.

		SCORE TOTALE complessivo RESILIENZA			
		SCORE TOTALE RAGGIUNTO (1+2)	SCORE MAX (1+2)	% SINTESI ATTITUDINALE RESILIENZE	INCIDENZA RESILIENZE su Score Totale Finale
Clusters	ROOKIES (n=40)	1345	2120	63,44%	1,0000
	MODERATE (n=21)	793	1113	71,25%	1,0000
	REGULAR (n=67)	2661	3551	74,94%	1,0000
	HARD (n=23)	943	1219	77,36%	1,0000
	PRO GAMERS (n=54)	2412	2862	84,28%	1,0000

Grafico 21 – Sintesi Complessiva Scores Resilienza per Clusters

Nello Score complessivo ed integrativo di tutti gli aspetti, le percentuali di fit superano tutte il 60% a dimostrazione di un orientamento positivo verso attività coerenti a stati resilienti. Vi è comunque una sostanziale differenza nel risultato attitudinale fra Clusters, una chiara indicazione, già fornita nelle precedenti analisi sulle competenze sviluppabili, che si ripete e riconferma una plausibile correlazione positiva tra le due variabili di studio principali rappresentate da:

- gaming experience, nella sua accezione più complessa di esperienza intensa, ampia, varia e frequente.

- punteggi parziali e totali calcolati sul campione in risposta a domande strutturate e progettate per valutarne l'attitudine nei singoli Item, in questo caso riguardanti la Resilienza.

3.3.4 Findings Pt 3 – Un modello di sintesi

I findings relativi all'analisi per competenze e resilienza hanno individuato un trend all'interno del campione che apparentemente lega le due variabili di gaming experience e scores attitudinali empirici. Nel grafico seguente è possibile osservare lo Score totale ottenuto sommando gli scores complessivi per clusters riguardanti le due analisi precedenti: i Rookie raggiungono, nel complessivo assoluto, solo un 48,48% rispetto allo score ottimale, a crescere Moderate, Regular, Hard e infine Pro Gamers. Quest'ultimi su uno score massimo possibile di 8262, ne totalizzano 7092, circa l'86%, aggiudicandosi la miglior prospettiva attitudinale come gruppo di individui.

SCORE FINALE TOTALE SUL CAMPIONE PER CLUSTERS				
ATTITUDINE A SVILUPPO SKILLS E RESILIENZA				
Score TOTALE del Cluster	Score TOTALE Potenziale MAX	%FIT ATTITUDINI/RESILIENZA		
2967	6120	48,48%	ROOKIES (n=40)	Clusters
1825	3213	56,80%	MODERATE (n=21)	
7221	10251	70,44%	REGULAR (n=67)	
2713	3519	77,10%	HARD (n=23)	
7092	8262	85,84%	PRO GAMERS (n=54)	

Grafico 22 – Sintesi Complessiva Finale Scores per Clusters

Sorge dunque una questione fondamentale, a conclusione di questo lavoro d'indagine esplorativa sulla Gamers Generation, ovvero stabilire se effettivamente vi è una correlazione tra la Gaming Experience di un individuo appartenente a questa generazione e il suo livello attitudinale per la costruzione, nel tempo, di competenze, skills e predisposizione ad essere resiliente.

In questa ultima e conclusiva parte di tesi, si è cercato dunque di costruire e generare un ipotetico modello statistico che potesse rappresentare efficacemente la correlazione tra tali variabili in modo da descriverne il legame e la plausibile predittività.

3.3.4.1 La Correlazione tra Gaming e Attitudini

Per comprendere innanzitutto se vi fosse esistenza o meno di un legame lineare fra le due variabili quantitative prese in esame si è ricorso allo studio del coefficiente di correlazione utilizzando un software dedicato.

Tale studio è stato condotto attraverso il coefficiente di correlazione lineare di Pearson, indice capace di esprimere una eventuale relazione di linearità tra tali due variabili: questo indice che può assumere valori compresi tra -1 e 1, per valori maggiori di 0 indica una correlazione positiva che se uguale a 1 è sinonimo di correlazione perfetta. Un valore 0 diversamente indica una indipendenza tra variabili e un valore negativo una loro non correlazione, o meglio correlazione negativa. *(Piccolo, 2010)*

Il Grafico 23 rappresenta visivamente la prima evidenza di correlazione:

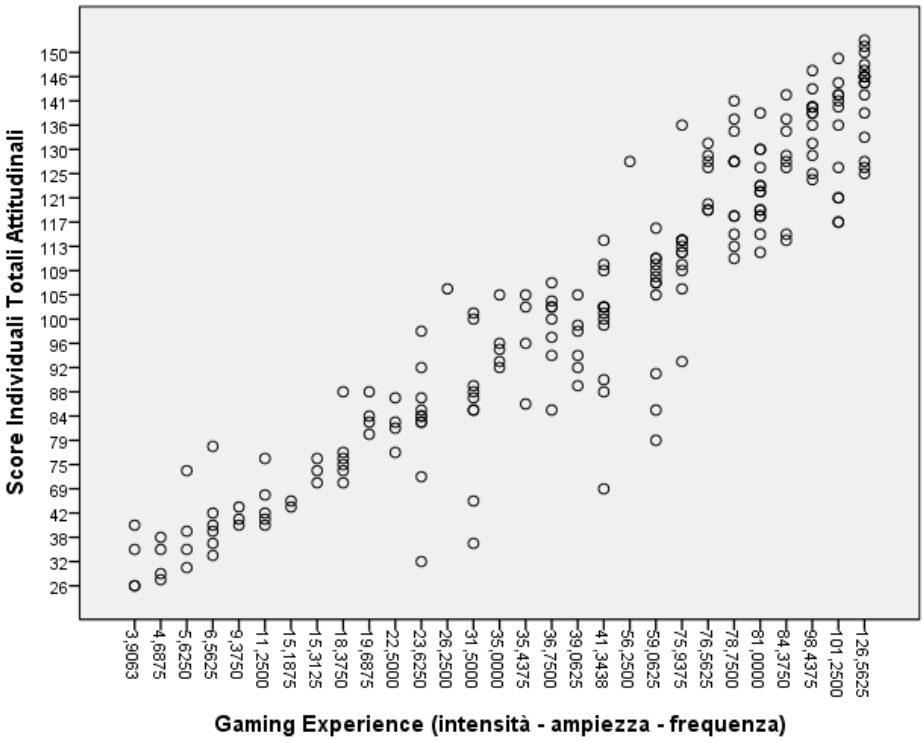


Grafico 23 – Correlazione tra variabili Gaming Exp – Scores Attitudinali

La dispersione a punti tra le due variabili indica chiaramente la plausibile esistenza di una correlazione positiva: all'aumentare della esperienza di gioco, aumenta il punteggio attitudinale per competenze e resilienza dell'individuo intervistato. A conferma di tale ipotesi, è stato possibile, tramite software, svolgere un test di correlazione bivariata appunto utilizzando il coefficiente di Pearson, con significatività a due code.

Test Correlazione con Coefficiente di Pearson

		Gaming Experience (intensità - ampiezza - frequenza)	Score Individuali Totali Attitudinali
Gaming Experience (intensità - ampiezza - frequenza)	Correlazione di Pearson	1	,887**
	Sig. (2-code)		,000
	Somma dei quadrati e dei prodotti incrociati	275928,753	215318,911
	Covarianza	1352,592	1055,485
	N	206	206
Score Individuali Totali Attitudinali	Correlazione di Pearson	,887**	1
	Sig. (2-code)	,000	
	Somma dei quadrati e dei prodotti incrociati	215318,911	213403,776
	Covarianza	1055,485	1046,097
	N	205	205

**. La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code). Tabella 5

La correlazione più precisamente si attesta sul valore di 0.887, di molto superiore al valore 0 e prossimo al valore 1, segno lampante di dipendenza positiva tra le due variabili di indagine.
È dunque certe l'esistenza di un legame lineare che però, tramite tale test di correlazione, non è possibile indagare oltre, individuando la relazione di influenza reciproca tra le due variabili.
Per meglio comprendere i rapporti di dipendenza tra queste variabili cardini del lavoro d'indagine si è passati ad un livello d'analisi ulteriore, ipotizzando un modello basato sulla regressione lineare.

3.3.4.2 Un'ipotesi di Modello statistico

La regressione lineare permette di costruire un modello statistico basato su una funzione lineare:

- $Y = aX + b + e$

Che rappresenti l'esistenza di una dipendenza di Y da X, a meno di un errore residuo e; tali variabili Y e X prendono rispettivamente il nome di variabile dipendente e variabile indipendente o repressore con *"a"* e *"b"* parametri del modello. *(Piccolo, 2010)*
In sostanza al variare della variabile esplicativa X, la variabile di risposta Y assume valori derivanti.
Nel caso di studio affrontato la gaming experience rappresenta la variabile esplicativa, al cui variare determina la variabile attitudinale Scores.
È stato dunque possibile costruire un modello di regressione lineare semplice, un'equazione, che rappresentasse in modo predittivo la relazione tra la gaming experience di un individuo appartenente a tale Gamers Generation e la sua attitudine, capacità ad essere propenso a sviluppare competenze e status di resilienza durante le sue attività videoludiche.
Ovviamente in tale modello si è considerata una componente di errore variabile casuale non osservabile, per rendere il modello flessibile e non deterministico. Tale modello di

regressione è stato inteso semplice perché referente ad una sola variabile esplicativa, la gaming experience, costruita in valore attraverso la ponderazione nel campione dei parametri rilevati di intensità, frequenza, ampiezza e varietà.

L'assunto alla base del modello è dunque l'ipotesi che vi sia una relazione di causa – effetto tra il valore dell'esperienza di gioco e il valore di fit attitudinale. raggiungibile dal soggetto.

Le seguenti tabelle presentano tutti i dati necessari per comprendere e validare il modello:

Tabelle di Riepilogo Modello

Riepilogo del modello[b]

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato corretto	Deviazione standard Errore della stima
1	,887[a]	,787	,786	14,952

a. Predittori: (Costante), Gaming Experience (intensità - ampiezza - frequenza)

b. Variabile dipendente: Score Individuali Totali Attitudinali

Coefficienti[a]

Modello		Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sig.	Intervallo di confidenza 95,0% per B	
		B	Deviazione standard Errore	Beta			Limite inferiore	Limite superiore
1	(Costante)	56,813	1,941		29,272	,000	52,986	60,640
	Gaming Experience (intensità - ampiezza - frequenza)	,780	,028	,887	27,415	,000	,724	,836

a. Variabile dipendente: Score Individuali Totali Attitudinali

In definitiva per valutare la relazione tra Gaming Experience e Scores Attitudinali del campione, è stata eseguita un'analisi di regressione semplice che ha prodotto un'equazione di regressione rappresentativa e predittiva del modello cercato:

- $Y= 0.28X+56.813$

Si è giunti quindi alla conclusiva dimostrazione di come la Gaming Experience "spieghi" quasi il 79% (R quadrato) della variabilità dello score attitudinale di ciascun individuo e ne sia dunque un predittore significativo e sostanziale (con Beta=0.887, p=0.01).

Un risultato importante, che da adito a molte delle teorie studiate per questo lavoro di tesi e ne conferma statisticamente asserzioni ed ipotesi.
L'indagine si conclude quindi nel suo ultimo step con la costruzione finale di un modello predittivo evidente, un modello caratterizzato, come dimostrano i dati stessi ricavati dai test, da bontà e validità e dunque rappresentativo di quella correlazione significativa tra attitudini ed esperienza di gioco che costituiva l'obiettivo cardine fissato inizialmente. Tale modello non solo si rivela probabilmente ancor più sorprendente delle teorie che ne stanno alla base, ma fa emergere con forza, seppur ammettendo tutti i limiti di un campione osservato si numeroso e significativo ma di certo non gigantesco, una determinata realtà: il gaming può insegnare, può far crescere e sviluppare lati positivi nelle persone che lo sperimentano in determinate prospettive. Questo finding costituisce un ottimo, soddisfacente e solido punto d'arrivo per l'indagine proposta.

Conclusione

Questo lavoro di tesi, riassumendo, si è focalizzato su due principali argomenti, la Gamification e la Gamers Generation, proponendone i relativi studi, frameworks e building blocks.

Partendo da un'ampia prospettiva di approccio al tema del gaming, si sono potuti sviluppare tutti quegli aspetti critici che caratterizzano questi recenti fenomeni, sviscerandone le principali componenti e le più celebri teorie estrapolabili dalla letteratura. Il percorso quasi obbligato di disamina delle definizioni, dei fattori e dei processi che stanno alla base della Gamification, ha permesso di cogliere tutte quelle prospettive necessarie per poter successivamente comprendere in modo cosciente, nella seconda parte di tesi, la Gamers Generation.

Sia per la Gamification che per la Gamers Generation, è possibile trarre, alla luce del lavoro fatto, diverse ed interessanti conclusioni, tra loro connesse e funzionali.

Per la metodologia gamificata si può senz'altro affermare che essa abbia tutte le carte in regola per ricoprire un ruolo chiave nelle strategie organizzative del futuro: essa riesce a far leva su elementi determinanti ad oggi nell'ambito delle risorse umane e presenta un'impostazione nuova, innovativa che si orienta senza remore verso il raggiungimento di spazi prima neanche contemplati. La Gamification fa propria la capacità straordinaria di toccare corde inesplorate insite nelle persone, unico e vero asset di qualsiasi organizzazione.

Ciò rappresenta, nel migliore dei casi, una discriminante cruciale dall'altissimo potenziale: tramite il Game Thinking e il Game Designing, in ottica aziendale, si potranno sperimentare soluzioni geniali alle sempre più pressanti problematiche.

La flessibilità dell'approccio, unita ad una sua molteplice applicabilità in più contesti, la rendono unica nel genere tra le metodologie organizzative: si presentano quindi nuovi orizzonti da esplorare tutti riferibili a quella gamelike experience che, in proiezione futura, potrebbe costituire una reale fonte attingibile di vantaggio competitivo.

Se queste possono essere considerate le principali premesse auspicate, e forse già mantenute, dalla Gamification, tutto acquista ancor più valore se nell'equazione si introduce anche il secondo rilevante oggetto di studio, la Gamers Generation.

Alla luce dell'emergere di questa generazione di Gamers che avanza, tutto della Gamification acquisisce più significato.
Pensare al gaming come un elemento scatenante di un gap generazionale può subito dare l'idea di quanto esso sia potente e, con buone probabilità, inarrestabile.
I videogames hanno di fatto plasmato una generazione che, dati alla mano, presenta un potenziale superiore alla media di qualsiasi altra generazione precedente: gli individui che la compongono si caratterizzano per essere naturalmente predisposti a vivere e lavorare secondo logiche sia virtuali che reali, soggetti capaci di sostenere ritmi multitasking quotidianamente, guidati da principi e meccanismi estranei a quelli tradizionali. Tale generazione, già numerosissima ma in costante crescita, costituirà la forza lavoro trainante del futuro: in quest'ottica, l'indagine condotta per questo lavoro di tesi ne evidenzia la grande e forza versatilità; le esperienze di gaming hanno prodotto conseguenze concrete e reali,: seguendo anche il modello proposto nella parte conclusiva è stato possibile dimostrare come effettivamente il gaming possa creare le condizioni adatte a sviluppare attitudini di predisposizione per la creazione non solo di competenze ma anche di resilienza.
In definitiva si può affermare che tutto ciò che è stato qui discusso e presentato, si basa e ruota attorno ad unico asset, le persone, o meglio i Gamers, i lavoratori del futuro; la Gamification, in quest'ottica generazionale, si propone come strumento di grande trasversalità andando ad interagire sul loro commitment, sulla loro stimolazione, sul loro coinvolgimento emotivo. Il futuro della Gamification e dei Gamers per forza di cose dunque convoglierà in un'economia dell'Engagement, dove il successo non deriverà dal fornire una migliore o maggiore compensazione estrinseca ma piuttosto una migliore e maggiore produzione di sensazioni positive, vero fulcro di qualsiasi strategia di successo. Un engagement finalizzato ed orientato verso obiettivi concreti, che stimoli ed incrementi la partecipazione individuale e collettiva nel lungo periodo verso scopi non solo sociali ma anche aziendali. La considerazione fondamentale che rimane è una sola: tale engagement potrà senz'altro derivare dai giochi. Il gaming può far compiere sforzi estremi, creare community solide e capaci di realizzare progetti incredibili su larga scala e sul lungo periodo; la gratificazione che i gamers ottengono dai giochi è pressoché infinita e fonte di risorse preziose per qualsiasi ambiente, organizzazione, società. Se osservati da un punto di vista puramente economico, tali rilevanti concetti si

riveleranno sorprendentemente a costo zero: quando un sistema gamificato frutto di Game Thinking e Game Designing costituirà per un Gamer un ambiente intrinsecamente premiante, non ci sarà bisogno di compensare tale User con nessun tipo di moneta, virtuale o reale che sia. La partecipazione stessa sarà il premio, il gaming il veicolo e la felicità la risultante. Un'economia basata sulla positività insita nelle persone, che le stimola e la fa performare, capace di raggiungere obiettivi prima impensabili. In conclusione, una vera e non virtuale, winning strategy.

Bibliografia

Beck C. John & Wade Mitchell (Novembre 2006). The Kids Are Alright: how the Gamer Generation is Changing the Workplace. Harvard Business School Press.

Beck C. John & Wade Mitchell (Ottobre 2004). Got Game: How the Gamer Generation Is Reshaping Business Forever. *Harvard Business School Press*

Burke Brian, (Aprile 2014). Gamify: How Gamification Motivates People to Do Extraordinary Things, *Bibliomotion, Inc*

Chapman Patrick (Novembre 2012). Gamification and Game Mechanism Made Simple, *Nordic Book Group*

Cunningham Christopher & Zichermann Gabe (Agosto 2011). Gamification by Design, *O'Reilly Media*

Deterding Sebastian, Nixon Dan, Khaled Rilla, Nacke Lennard (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: defining Gamification, (9-15) 15th International Academic Mindtrek Conference.

Dignan Aaron (Marzo 2011) Game Frame: Using Games as a Strategy for Success, *Free Press Publisher.*

Garstang Ian (Ottobre 2013). The Gamification of The Work Place: Using Gameplay to Increase Your Employees' Work Efforts

Herger Mario, (Luglio 2014). Enterprise Gamification: Engaging people by letting them have fun (Volume 1), *Create Space Independent Publishing Platform*

Houtari Kai & Hamari Juho (2012), Defining Gamification: a service marketing perspective. 16th International Academic Conference, Tampere (3-5)

Hugos Michael, (Luglio 2013). Enterprise Games: Using Game Mechanics to Build a Better Business, *O'Reilly Media*

Hunter Robert (Aprile 2011). The Gamification Handbook: Everything You Need To Know About Gamification, *Tebbo Publisher*

Kapp M. Karl (Maggio 2012) The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education, *Pfeiffer*

Linder Joselin & Zichermann Gabe (Aprile 2013). The Gamification Revolution: How Leaders Leverage Game Mechanics to Crush the Competition, *McGraw-Hill Professional*

Marczewski Andrzej (Novembre 2013). Gamification: A Simple Introduction & a Bit More, *Amazon Media*

McGonigal Jane (Dicembre 2011). Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World, *Vintage*

McGonigal Jane, (Ottobre 2012). Building Resilience by Wasting Time, Harvard Business Review

Paharia Rajat (June 2013). Loyalty 3.0: How to Revolutionize Customer and Employee Engagement with Big Data and Gamification, *McGraw-Hill Professional*

Penenberg L. Adam (Ottobre 2013). Play at Work: How Games Inspire Breakthrough Thinking, *Portfolio Hardcover Publisher*.

Piccolo Domenico, (Giugno 2010). Statistica per le decisioni. *Il Mulino Editore - Manuali*

Read J. Leighton & Reeves Byron (Novembre 2009). Total Engagement: How Games and Virtual Words are changing the way people work and businesses compete, *Harvard Business Press*

Sean Silverthorne (Ottobre 2004) Managing the Gamer Generation, *Harvard Business School Working Knowledge Editor*

Shea Therese (Luglio 2013). Gamification: Using Gaming Technology for Achieving Goals, *Rosen Pub Group.*

Tanaka Samara, Medina Bruno, Vianna Mauricio & Vianna Ysmar (Luglio 2014) Gamification, Inc. - Recreating Companies Through Games, *MJV Press*

Werbach Kevin & Hunter Dan, (Ottobre 2012). For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business, *Wharton Digital Pres*

Website references

ttp://www.gamification.co/
http://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/Gamifying-Business-to-Drive-Employee-Engagement-and-Performance.pdf
http://loyalty360.org/loyalty-today/article/new-trends-gamification
http://www.editlib.org/p/40762/Using Gamification to Increase Student Engagement.com
http://www.creativeteachingsite.com/videogames.htm (Developing Learning Skills With Video Games)

http://www.sandbox-learning.com/Default.asp?Page=134 (Six Skills to Build Through Play)
http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/news/learning-workplace-skills-through-gaming
http://www.gamification.org/wiki
http://www.academia.edu/3638808/Gaming_is_Learning_-_Building_Skills_and_Knowledge_Through_Minecraft
http://journals.heacademy.ac.uk/ (Using A Virtual World For Transferable Skills in Gaming Education)
http://www.repubblica.it/2005/i/sezioni/scienza_e_tecnologia/videogiochi/videogiochi-inchiesta/videogiochi-inchiesta.html
http://www.digitalchalk.com/blog/8-surprising-gamification-statistics
http://www.recruitingdivision.com/category/gamification-2/
http://www.forbes.com/sites/steveolenski/2014/03/05/how-to-solve-your-biggest-marketing-problems-with-gamification/
https://www.interaction-design.org/ux-daily/163/3-tips-for-better-gamification-projects
http://gamifiedlabs.com/
http://www.gamejournal.it/
http://weplay.co/more-than-just-badges-we-plays-definition-of-gamification/
http://www.wired.co.uk/news/archive/2010-11/25/nesta-gamification-david-rowan
http://www.biworldwide.com/en/gamification-webinar
http://www.igamify.com/_blog/Blog/post/gamification-attracts-new-customers/
http://www.magillaguerrilla.it/gamification/