

Vincenzo Petruzzi

## Il potere della Gamification

Usare il gioco per creare cambiamenti nei comportamenti e nelle performance individuali

*Presentazione di Giordano Fatali  
Introduzione di Franco Amicucci*



**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

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



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



# MANAGEMENT

# TOOLS

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Vincenzo Petruzzi

## **Il potere della Gamification**

Usare il gioco per creare cambiamenti  
nei comportamenti e nelle performance  
individuali

*Presentazione* di Giordano Fatali

*Introduzione* di Franco Amicucci

 **FrancoAngeli**

**TOOLS**

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

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

---

# Indice

## **Presentazione**

di *Giordano Fatali*

pag. 9

## **Introduzione**

di *Franco Amicucci*

» 11

### **Parte prima Che cos'è la Gamification**

- |  |      |
|--|------|
| <b>1. Un glossario in costruzione</b>                                      | » 15 |
| 1. Come possiamo definire il termine Gamification?                         | » 16 |
| 2. A che cosa serve la Gamification?                                       | » 16 |
| 3. Quando è nato questo fenomeno?  | » 17 |
| 4. Quanto si stanno diffondendo il gaming e la Gamification?               | » 18 |
| 5. Perché la Gamification “funziona”?                                      | » 19 |
| 6. Quali sono i principali strumenti di Gamification?                      | » 20 |
| 7. Quali sono i potenziali campi di applicazione?                          | » 21 |
| 8. Che rapporto c'è tra game e Gamification?                               | » 21 |
| 9. Quali tecnologie e quali risorse servono per adottare questo approccio? | » 22 |
| 10. Che cosa NON è Gamification?   | » 23 |

<b>2. Il potere del gioco</b>	pag. 25
1. Che cos'è un gioco?	» 25
2. Perché giochiamo?	» 29
3. Epic Meaning & Calling (senso epico e chiamata)	» 31
4. Development & Accomplishment (progresso)	» 32
5. Empowerment of Creativity & Feedback (autoespressione)	» 33
6. Ownership & Possession (possesso)	» 33
7. Social Influence & Relatedness (relazionalità)	» 34
8. Scarcity & Impatience (scarsità)	» 34
9. Unpredictability & Curiosity (imprevedibilità)	» 35
10. Loss & Avoidance (paura della perdita)	» 36
<b>3. Il vento del cambiamento</b>	» 39
1. Fuori dal ghetto	» 39
2. L'avvento dei "nativi digitali"	» 43
3. Dai muri ai mulini	» 44

## **Parte seconda**

### **Le applicazioni della Gamification**

<b>4. Formazione</b>	» 51
1. Ribbon Hero	» 52
2. Duolingo	» 53
3. ClassDojo	» 56
4. Till Training Game	» 57
<b>5. Marketing</b>	» 60
1. #Play Original	» 60
2. Star Player	» 62



3. SEAT PG Connection Game	pag. 64
4. ACEA per te	» 66
<b>6. Salute/benessere</b>	» 70
1. Respond well	» 71
2. Asthma Hero	» 71
3. Play to Cure: Genes in Space	» 72
4. Nike plus	» 73
<b>7. Ecosostenibilità</b>	» 75
1. Bottle Bank Arcade Machine	» 75
2. One Small Act	» 76
3. RecycleBank	» 78
<b>8. Turismo e cultura</b>	» 80
1. Foursquare	» 81
2. Ghost of a Chance	» 82
3. Geocaching	» 84
<b>9. Recruiting</b>	» 86
1. Wasabi Waiter	» 86
2. My Marriott Hotel	» 87
<b>10. Trasporti</b>	» 89
1. Jetset	» 89
2. Day in the Cloud	» 90
<b>11. Terzo settore</b>	» 93
1. Feedie	» 94
2. iHobo	» 95
3. CrowdRise	» 97
4. FreeRice	» 98

<b>Conclusioni</b>	pag.101
<b>Bibliografia</b>	» 105
<b>Sitografia</b>	» 107

---

# Presentazione

di *Giordano Fatali*

Con grande piacere ho accettato di dedicare qualche riga delle mie alla presentazione di questo volume, e questo non solo per l'amicizia radicata che mi lega a un professionista del calibro di Franco Amicucci, autore della Prefazione che orna quest'opera, ma anche e soprattutto perché, da uomo d'azienda e Presidente di un Network, HRC, che in un decennio di attività si è fatto carico di riscrivere il proprio DNA all'insegna dell'Innovazione spinta, non posso esimermi dal fornire un contributo – tanto modesto quanto personalissimo, come avrete occasione di leggere più oltre – al volume che in questo momento esatto vi trovate tra le mani. Un volume che in un pugno di pagine coraggiose appena si fa carico di proporre un criterio, una visione e, perché no, un modello per l'ambito aziendale.

Come è solito affermare il più caro dei miei amici, il lavoro che si rispetti è quello che riesce a elevarsi a uno stadio superiore, iperuranico per così dire: lo stato dell'*arte*. Il lavoro più autentico, quello cioè che al suo interno mantiene un maggior livello di fedeltà al principio stesso che è chiamato a incarnare, altro non è se non arte. Opera cui darsi. Realizzazione compiuta dell'estro di un Talento. Eppure, menzionare e affermare uno scarto di questo genere, che è culturale quanto proattivo, implica uno sforzo non da poco.

Non più di qualche sera fa, da buon (duplice) padre mi sono omaggiato di una serata con figli con annessa proiezione dell'ultimo (e 54°) capolavoro Disney, *Big Hero 6*. Una pellicola d'animazione che, peraltro, porta seco il primato – non da poco – di essere il primo film basato su franchise Marvel interamente prodotto e distribuito Disney – il pro-

\* President & Founder HRCCommunity Academy ([www.hrcommunityacademy.it](http://www.hrcommunityacademy.it)).

dotto primo di due autentici colossi, insomma. Ora, al di là di una calda raccomandazione alla visione, non starò ovviamente qui a narrarvi il plot; vi basti sapere che, trattandosi di una vicenda che chiama fortemente in causa il lato inventoriale e ingegneristico, una delle morali che riconsegna allo spettatore di turno è che, stante un problema/dilemma sfidante, spesse volte la relativa soluzione transita attraverso un cambio di prospettiva. Ecco la chiave di volta. Ecco l'anello mancante.

Implementare un mutamento culturale in società significa cavalcare e caldeggiare un cambio di prospettiva. Svecchiare. Reinventare. La Gamification declina esattamente questo principio. Con, in più, il merito (non da poco) di aver portato elementi, metodi e logiche ludiche *al di fuori* del gioco in senso stretto. Come antidoto alla routine, certo, e quale rilettura in ottica *appealing* di pratiche altrimenti divenute indigeste, facendo all'atto pratico sì che il cambiamento proposto, lungi dal farsi assenso privo di interesse, vada a radicarsi in accresciuto commitment. Gamification, insomma, è indirizzare le persone verso un maggior grado di coinvolgimento – e, perché no, di divertimento – nelle attività quotidiane. Il tutto all'insegna dell'Innovazione, e attraverso la chiave, la metafora e soprattutto il codice del gioco.

Perché in una società e in un panorama massivamente 2.0, pervasa di Internet e reti sociali improntate all'interazione e segnata da un exploit dell'industria dei videogiochi, la beffa degli eterni rimandi può far sì che torni prepotentemente attuale una massima di schilleriana memoria “L'uomo è veramente uomo soltanto quando gioca”. E dunque, una cultura che intenda avvalersi di Risorse nel senso meno strumentale possibile, che abbia cioè bisogno di Persone consapevoli e non di meri automi, non può certo prescindere da chiavi di lettura di questo genere, che tanto buon gioco hanno nel riattivare un consenso partecipato.

Se ancora vi sorgesse un residuale dubbio circa il mio preambolo sul lavoro, ambito che maggiormente mi appassiona e che in assoluto e alla perfezione rappresenta la cifra stilistica del mio percorso personale e professionale, mi affretto a chiudere il cerchio ricorrendo a una seconda (e finale) citazione, questa volta di Alan W. Watt. *Il vero segreto della vita è essere completamente impegnato con quello che si sta facendo qui e ora. E invece di chiamarlo lavoro, rendersi conto che è un gioco.*

Buona lettura!

---

# Introduzione

di *Franco Amicucci\**

Come è possibile che in contesti tipicamente “seriosi”, come sono le organizzazioni tradizionali, irrompa oggi il tema della Gamification?

Una nuova moda? Una delle tante passeggere innovazioni?

Alcune risposte a queste domande sono contenute nel **capitolo 1**, che cerca di descrivere in modo schematico gli aspetti chiave della Gamification. Per avviare l’analisi, credo sia innanzitutto necessario riflettere su due grandi fenomeni che impattano sulle organizzazioni.

Il primo è quello dell’avvento di una “generazione digitale estesa”. Ne fanno sicuramente parte i “digital natives”, ossia le persone nate tra il 1980 e il 2000, che hanno convissuto sin dalla nascita con le tecnologie digitali e che quindi riconoscono il linguaggio e i codici del web, del gaming o dei social network come la loro madrelingua.

Stiamo però assistendo, come descritto nel **capitolo 3**, a un cambio radicale di paradigma per cui in questa cultura digitale si identifica sempre più anche una consistente fascia di popolazione adulta, anche anziana, che sta progressivamente imparando a sfruttare le nuove tecnologie (anziché temerle) e a pensare con le dinamiche tipiche della Rete e alla base della Gamification ossia: coinvolgimento, volontarietà, interattività, socialità.

Questa “generazione digitale estesa” è sempre più egemone nei comportamenti di consumo, con una crescente presenza nei ruoli chiave delle organizzazioni e della società e, nei prossimi 10-15 anni, si avvia a rappresentare la classe dirigente del Paese.

\* Fondatore di Amicucci Formazione ([www.skilla.com](http://www.skilla.com)).

Il secondo fenomeno è tutto interno alle organizzazioni ed è costituito dalla necessità di adattarsi ai nuovi scenari competitivi. Il tema del continuo adattamento ai cambiamenti in atto appartiene alla classica letteratura organizzativa, ma il carattere di radicalità e rapidità con cui si presenta oggi il cambiamento crea uno scenario completamente nuovo.

Il mondo muta velocemente e innovare diventa un'esigenza fondamentale per rispondere tempestivamente alle nuove sfide del mercato e per non rimanere indietro nella corsa con i competitor sempre più globali.

In questo scenario, i gruppi dirigenti saranno ancora tali solo se riusciranno a essere leader di innovazione in un contesto culturale, tipico del nostro Paese, dove le resistenze a ogni cambiamento sono congenite.

Occorre dunque una profonda revisione della tradizionale gestione delle persone: dall'*employer branding* all'*induction*, dalla valutazione delle performance alla comunicazione interna, dalla gestione dei fattori motivazionali fino a quella del knowledge aziendale e dell'apprendimento che deve essere continuo e sempre più su base digitale.

Come descritto in dettaglio nel **capitolo 2**, indagini neuroscientifiche dimostrano che i giochi sono dotati di un potere in grado di incidere sugli atteggiamenti, sulle convinzioni e sulle performance degli individui e riescono a farlo in un modo profondo e allo stesso tempo non coercitivo. Ecco perché l'introduzione di strategie e dinamiche di Gamification rappresenta un potente catalizzatore di cambiamento delle culture aziendali.

L'eccellente lavoro di ricerca e di sistemazione teorica fatto da Vincenzo Petruzzi, nonché la presentazione di concreti casi applicativi di Gamification nelle aziende, a cui è dedicata tutta la **seconda parte del volume**, è un contributo importante per tutte le persone che nelle organizzazioni vogliono essere protagoniste positive di questa epoca, rappresentata con il modello interpretativo della crisi solo da chi non sa leggere le straordinarie e inedite opportunità che ci riserva questo tempo di cambiamento.

---

Parte prima

Che cos'è la Gamification





Ogni giorno vengono create nuove etichette per definire prassi, tendenze, abitudini, metodologie, per cercare in sostanza di dare un nome alla sempre più complessa e mutevole realtà che ci circonda.

Nascono e muoiono continuamente centinaia di nuove etichette. Non bisogna per questo affezionarsi troppo: l'ossessione per le etichette è stucchevole quando si concentra sulla forma e non sulla sostanza delle cose. Diventano però importanti se intese come “fotografie” dell'evoluzione del nostro modo di stare al mondo.

Così è accaduto per il termine “Gamification”<sup>1</sup> che, fino a qualche anno fa, appariva ai più come un criptico neologismo ma oggi è definitivamente uscito dall'ambito degli addetti ai lavori per diventare mainstream.

La conseguenza inevitabile è un uso inflazionato del termine, spesso un vero e proprio “abuso”, che rischia di portarlo a svuotarsi progressivamente del suo significato intrinseco. Ecco perché vogliamo far partire il nostro viaggio all'interno del mondo della Gamification da dieci domande chiave che serviranno a sgombrare dubbi, equivoci e ambiguità su questo fenomeno e a tracciare le coordinate del nostro percorso d'indagine.

Qual è il significato del termine “Gamification”? Quando e come è nato? Che cosa lo distingue dai “game” o dal “game design”? Quali sono i “numeri” di questo fenomeno e i campi di applicazione?

Le risposte a questi interrogativi tratterranno una sorta di “glossario della Gamification”, indispensabile per proseguire nel no-

<sup>1</sup> La genesi del termine è da attribuire a Nick Pelling, un programmatore informatico inglese e sviluppatore di giochi che lo ha coniato nel 2002.

stro percorso e utile anche per il lettore che voglia farsi un'idea in poco tempo.

Un glossario inevitabilmente in costruzione, poiché cerca di rappresentare un tema estremamente attuale e, pertanto, in continuo divenire.

## 1. Come possiamo definire il termine Gamification?

Anche se nella nostra lingua ha un suono un po' strano, "ludicizzazione", ossia "trasformare in gioco", non è solo la traduzione letterale di Gamification ma è anche il termine che più immediatamente ne rivela il senso.

Più precisamente, la Gamification è "l'utilizzo di elementi mutuati dai giochi e dalle tecniche di game design in contesti esterni ai giochi" (Deterding *et al.*, 2011).

La Gamification può essere dunque rappresentata come una sorta di "sostrato", un livello fatto di regole e strategie tipiche del mondo ludico (chiamate *game mechanics* o *game techniques*) che possiamo sovrapporre e applicare ad altri mondi, come quello del marketing o della formazione.

## 2. A che cosa serve la Gamification?

Lo scopo della Gamification è favorire l'interesse attivo degli utenti, ossia il loro *engagement* (coinvolgimento), per modificarne dati comportamenti.

Da questa affermazione possiamo desumere che una strategia di Gamification è vincente solo se incide in maniera significativa sulle abitudini e sulle performance comportamentali dei destinatari.

In questo senso, la Gamification ha delle analogie con la teoria dei *nudge*<sup>2</sup> (che potremmo tradurre con "pungoli") ovvero elementi

<sup>2</sup> Si definisce nudge "ogni aspetto nell'architettura delle scelte che altera il comportamento delle persone in modo prevedibile senza proibire la scelta di altre opzioni e senza cambiare in maniera significativa i loro incentivi economici". L'obiettivo di questo approccio (diffuso nel campo dell'economia comportamentale e della filosofia poli-

che modificano l'architettura delle scelte contribuendo a orientare i comportamenti individuali senza l'uso di ordini. Per esempio: un manager che proibisce i ritardi nella propria azienda sta impartendo un ordine; se invece incentiva la puntualità attraverso una classifica aziendale dei lavoratori più puntuali, sta sfruttando un pungolo.

### 3. Quando è nato questo fenomeno?

Per risalire all'origine della Gamification dobbiamo tornare al febbraio 2010 in cui si è tenuto a Las Vegas il Dice Summit ([dice-summit.org](http://dice-summit.org)), un evento annuale promosso dall'AIAS (Accademia delle Arti e delle Scienze Interattive) che riunisce i migliori *game designer*, sviluppatori e investitori a livello mondiale per discutere lo stato dell'arte del settore e i trend di sviluppo.

Facebook era stato lanciato da circa sei anni e il *gaming* online stava conoscendo un'impennata notevole grazie a titoli come FarmVille<sup>3</sup>.

In questa occasione Jesse Schell ([jesseschell.com](http://jesseschell.com)), un famoso *videogame designer*, nel suo talk *Design Outside the Box* analizza il fenomeno invitando tutti a una riflessione di ampio respiro su quanto di inaspettato e di rivoluzionario stava accadendo.

Jesse Schell per primo riesce ad alzare lo sguardo e a scattare una fotografia di un futuro ormai prossimo caratterizzato da una penetrazione sempre più massiccia e irreversibile di alcune dinamiche tipiche dei videogame nella vita quotidiana. Ecco un estratto significativo dal suo speech:

Ti sveglierai al mattino e mentre lavi i denti il tuo spazzolino sarà dotato di un sensore in grado di percepire che ti stai lavando i denti. Ben fatto! 10 punti per aver lavato i denti. Non solo: lo spazzolino potrà anche misurare per quanto tempo lo fai. Devi farlo per almeno 3 minuti e se lo fai... c'è un bonus per te! Hai lavato i denti tutti i giorni della settimana? Ecco in arrivo un altro bonus!

tica), definita anche "spinta gentile" da Richard Thaler e Cass Sustein (2008), è migliorare il benessere delle persone cercando di orientare le loro decisioni pur preservando la libertà di scelta.

<sup>3</sup> Celebre *social game* che simula la vita di un agricoltore lanciato nel 2009 e divenuto nello stesso anno la più diffusa applicazione su Facebook.

A chi importa? Alle aziende produttrici di dentifricio e di spazzolini. Più spazzolini, più consumi dentifricio e spazzolino. C'è un interesse economico in questo.

Fai colazione con i corn flakes e sul retro c'è un piccolo *web game* che puoi giocare mentre mangi. Poi si scopre che puoi vedere la lista dei tuoi amici che mangiano gli stessi corn flakes e il punteggio che loro hanno realizzato allo stesso gioco perché sei connesso a Facebook tramite wi-fi e puoi accumulare punti se batti uno dei tuoi amici.

Dopo la colazione, vai a prendere il bus per andare a lavoro. Perché il bus e non l'auto? Perché il Governo sta incentivando l'utilizzo dei mezzi pubblici attraverso un sistema di punti che gli utenti potranno usare per ottenere sgravi fiscali (Schell, 2010, trad. del curatore).

Nel suo discorso Jesse Schell non cita mai esplicitamente la parola "Gamification" ma di fatto teorizza e definisce per la prima volta questo fenomeno, descrivendo come il gaming è destinato sempre più a uscire dai confini tradizionali della console o del PC per entrare in ogni momento della vita umana.

#### **4. Quanto si stanno diffondendo il gaming e la Gamification?**

Il potere del gioco e i benefici di questa pratica erano elementi già noti in passato. Il gioco rappresenta, infatti, una sorta di "universale culturale", diffuso presso tutte le popolazioni sin da tempi antichi<sup>4</sup>.

Tuttavia, al contempo, da sempre il gioco ha subito una "ghettizzazione", rimanendo relegato a pratica di nicchia, a intrattenimento per bambini, a fuga dalla realtà.

Oggi siamo di fronte a una discontinuità epocale: si sono verificate contemporaneamente una serie di condizioni che hanno determinato l'esplosione del gaming e la sua ascesa a fenomeno mainstream.

"Collettivamente, il pianeta oggi investe più di tre miliardi di ore alla settimana nel gioco" (McGonigal, 2011).

Dati recenti ci mostrano come, soprattutto grazie alla diffusione degli smartphone e del mercato delle app, nel mondo del ga-

<sup>4</sup> Già nel 3.300 a. C. gli antichi Egizi giocavano a Senet, un gioco da tavolo (antenato del backgammon) le cui tavolette sono state ritrovate nelle tombe dei faraoni.

ming si stanno annullando le differenze di età (i giocatori sono sempre più adulti) e di genere (aumenta sensibilmente la percentuale di donne).

La pratica ludica cessa di essere un'esperienza immersiva e solitaria ma diventa ubiqua (si gioca ovunque e in ogni momento) e sociale. Non è più quindi una fuga dalla realtà ma si interseca con la realtà e ha dei riverberi su di essa.

Se a questo aggiungiamo che sta crescendo una generazione di *digital natives*<sup>5</sup> (Prensky, 2006), ossia di soggetti che rappresenteranno la futura classe dirigente del pianeta, immersi sin dalla nascita in un mondo fatto di tecnologie digitali, ci rendiamo conto che il vento del cambiamento non può che soffiare in questa direzione.

Infatti, una ricerca realizzata da Gartner ([gartner.com](http://gartner.com)) prevede che entro il 2015 la metà di tutte le aziende avrà "ludicizzato" i processi di innovazione che gestisce e oltre il 70 per cento delle 2000 organizzazioni più importanti del mondo ([forbes.com](http://forbes.com)) disporranno di almeno un'applicazione basata sui giochi.

Una analisi approfondita dei trend del mercato del gaming e degli investimenti in Gamification è contenuta nel capitolo 3 "Il vento del cambiamento".

## 5. Perché la Gamification "funziona"?

Data la sua crescente diffusione è lecito chiedersi: quali sono i vantaggi derivanti dall'approccio ludico? Perché una azienda o una organizzazione dovrebbe scegliere di "gamificare" un prodotto, un servizio o una attività?

Nel capitolo 2 risponderemo in modo dettagliato a questa domanda analizzando alcuni noti modelli teorici. Possiamo anticipare che evidenze neuroscientifiche hanno dimostrato che la pratica del gioco interessa direttamente alcuni istinti umani primari come il bisogno di autoespressione, la volontà di porsi nuove sfide e di superarle, consentendo più di qualsiasi altra di creare coinvolgimento,

<sup>5</sup> "I nuovi madrelingua del linguaggio digitale dei computer, dei videogame e di internet" (traduzione del curatore).