



ISSN: 2038-3282

**Publicato il: aprile 2023**

©Tutti i diritti riservati. Tutti gli articoli possono essere riprodotti con l'unica condizione di mettere in evidenza che il testo riprodotto è tratto da [www.qtimes.it](http://www.qtimes.it)  
Registrazione Tribunale di Frosinone N. 564/09 VG

## **Are you Serious...? Playful practice for Disability & Diversity management**

### **Are you Serious...? La pratica ludica per il Disability & Diversity management**

*di*

Isabella Quatera

[isabella.quatera@unimib.it](mailto:isabella.quatera@unimib.it)

Università degli Studi di Milano Bicocca

#### **Abstract:**

Serious Games are proving their suitability in business training and inclusion processes aimed at promoting and respecting all diversities. In fact, the main objective of this contribution is to investigate how serious games can facilitate the updating of employees, the individual and collective training courses, as well as the personnel selection phase. Some interesting national and international case studies are also presented in the paper.

**Keywords:** disability, inclusion, management, diversity, serious games.

#### **Abstract:**

I Serious Game si stanno rivelando adatti alla formazione aziendale e ai processi di inclusione volti alla valorizzazione e al rispetto di tutte le diversità. Obiettivo principale di questo contributo è indagare come i Serious Game possano facilitare l'aggiornamento dei dipendenti, i percorsi formativi individuali e collettivi, oltre che la fase di selezione del personale. Nel contributo sono presentati anche alcuni interessanti casi studio nazionali e internazionali.

©Anicia Editore

QTimes – webmagazine

Anno XV - n. 2, 2023

[www.qtimes.it](http://www.qtimes.it)

doi: 10.14668/QTimes\_15210

**Parole chiave:** disabilità, inclusione, management, diversità, serious games.

## 1. Introduzione

Il gioco e il giocare, si sa, hanno un ruolo centrale nella vita di ciascuno. Sebbene il gioco sia spesso ritenuto fondamentale solo per lo sviluppo dei più piccoli, uno sguardo più attento alle evidenze scientifiche inerenti la formazione, lo sviluppo e il raggiungimento di competenze, evidenzia come il gioco possa essere vantaggioso per le persone di tutte le età e maggiormente per gli adulti. Pertanto, è davvero possibile pensare il gioco in totale separazione dalla vita quotidiana?

Nel linguaggio comune, inoltre, vi è un rimando al gioco inteso come ad attività meramente superflue: “prima il dovere, poi il piacere”, “è un gioco da ragazzi” oppure “non sto mica giocando!”. Al contrario, invece, il gioco è al centro di ogni fenomeno pre-culturale e dell’organizzazione sociale della maggior parte delle culture. Il gioco, nelle sue molteplici declinazioni, porta il giocatore ad immergersi in un sistema di significati comprensibile solo agendo all’interno del sistema stesso. Decifrare gli elementi del gioco permette di oltrepassare il confine tra il significato “ordinario” e quello ludico. Quel confine, all’interno del quale risiedono i significati del gioco, è chiamato cerchio magico, concetto attribuito a Huizinga, che nel 1938 pubblicò il celebre *Homo Ludens*. Oggi, lo spazio contenuto all’interno del cerchio magico, che sia fisico, digitale o del tutto immaginato è considerato uno spazio di alterità rispetto a quello al di fuori di esso: solamente entrandoci ed agendo dall’interno si comprendono i suoi significati. Entrare nel cerchio magico è un atto libero che richiede intenzionalità e volontà.

Secondo Zimmerman (2004), inoltre, si vive già da tempo nel *secolo ludico* in cui la differenza tra gioco e realtà è sempre più sfumata, in quanto una parte cospicua della nostra vita si svolge in mondi virtuali o all’interno di un cosiddetto “cerchio magico”, un confine dove valgono regole diverse rispetto alla realtà.

Il filosofo contemporaneo Suits (2022) sostiene che giocare è un’esperienza caratterizzata dal superamento volontario di ostacoli non necessari, ma quando ci si trova a giocare, il superamento di quegli ostacoli diventa importante. Il gioco, infatti, può essere inteso come modello di comportamento strategico ed incarna una parte importante delle attività socialmente organizzate. Viola (2017), inoltre, definisce il gioco analogico come la Decima Arte, in quanto influenzato dalle altre “nove arti”. Il gioco, dunque, risulta anche arte interattiva che dialoga costantemente con gli individui che ne fruiscono e che di conseguenza si modifica a sua volta.

Da non dimenticare la Montessori (2017), che è tra le prime a riconoscere ed evidenziare l’importanza del gioco tanto da associarlo ad un vero e proprio lavoro, secondo cui: il gioco è il lavoro del bambino. Il pedagogista Aldo Visalberghi (1999), sviluppa una distinzione fondamentale tra *ludico* che ha come fine il divertimento e *ludiforme* dove lo scopo e il fine sono l’apprendimento e l’acquisizione di competenze. Nello specifico gli elementi caratterizzanti dei processi ludiformi sono: il supporto e la motivazione all’apprendimento; l’acquisizione di abilità mediante esperienze che producono piacere; l’autenticità e la consapevolezza dei propri processi di apprendimento; il miglioramento della fiducia nelle proprie capacità e dell’autostima; la possibilità di fare esperienza diretta del gioco stesso. A partire dall’esperienza del gioco è quindi possibile strutturare attività formative che non coinvolgono esclusivamente l’infanzia.

Il gioco diventa così una “cosa seria”, come lo definisce Winnicott (2019), in quanto coinvolge l’individuo all’interno del cosiddetto *flow* (Csíkszentmihályi, 2008), ovvero uno stato di equilibrio tra l’impegno richiesto dalla prova e le sue capacità, nel quale il giocatore si trova completamente immerso nella realtà “virtuale” del gioco, tanto da astrarsi dalla realtà.

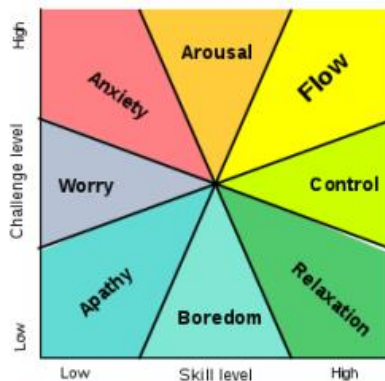


Figura 1.1. Diagramma dello stato di flow (tratto da: Csíkszentmihályi, 2008)

In questa situazione di flow l’individuo perde la coscienza dei propri limiti e si concentra totalmente sull’obiettivo che deve raggiungere o sulla missione da compiere. Come si può notare nella Figura 1.1, il “flow” viene collocato tra il controllo delle proprie facoltà e l’eccitazione per la situazione che si sta vivendo. In tale prospettiva l’attività ludica risulta utile a sviluppare: la comprensione di limiti e regole sociali, l’allenare alcune skills e il relazionarsi con l’ambiente circostante. Ogni gioco, infatti, è un’attività dove ogni regola rappresenta una possibilità, un vincolo, un limite, un funzionamento all’interno del quale i giocatori possono muoversi. Fine ultimo delle regole è rendere sfidante il raggiungimento di un obiettivo.

All’esperienza del flow sono strettamente, infatti, connessi i Serious Games (SG) risalenti agli inizi degli anni 70, grazie ad un lavoro di Abt (1975), sebbene, poi, se n’è cominciato a discutere intorno al 2002, grazie alla creazione di una community che ha messo in contatto tutte le realtà che iniziavano ad approcciarsi ai vari processi di gamification: dalle università, all’esercito, alle aziende private. I SG sono stati utilizzati, infatti, per l’addestramento e l’apprendimento con lo scopo di simulare situazioni di mansioni reali per quei ruoli, attraverso l’uso della computer grafica, o di scenari virtuali. Per esempio, all’esercito è risultato utile l’applicazione dei SG al campo di battaglia per sperimentare procedure e tattiche di vario genere durante le operazioni militari. Un esempio è il game *Peace Maker* mediante il quale il giocatore s’immerge nella realtà del conflitto arabo e medio-orientale, portando alla luce le varie problematiche umanitarie del conflitto.

Il primo caso in cui le tecniche del gioco sono state usate nei termini in cui la conosciamo ora è stato nel 2003 con *Conundra*, una piattaforma a supporto del settore vendite delle aziende. L’obiettivo di questo progetto è stato quello di prendere un prodotto hardware e renderlo molto più simile ad un gioco. In realtà non ha avuto all’epoca un grande successo, ma ha dato il via ad una serie di interrogativi, portando a concludere che i meccanismi e i processi del gioco possono essere tranquillamente adattati e implementati a prodotti da vendere sul mercato o ad altri tipi di situazioni. Nel 2005, successivamente, è stata fondata *Bunchball* da ricordare perché ha incorporato per prima i vari elementi tipici come i punti e le classifiche al fine di migliorare il proprio impegno all’interno

©Anicia Editore

QTimes – webmagazine

Anno XV - n. 2, 2023

[www.qtimes.it](http://www.qtimes.it)

doi: 10.14668/QTimes\_15210

delle attività aziendali. Molte aziende concorrenti, in seguito al successo riscontrato hanno deciso di intraprendere la stessa strada, proponendo il loro applicativo alle varie aree di business interessate dal processo. Uno degli esempi è quello di *SalesForce*, il cui obiettivo è il coinvolgimento e il miglioramento delle performance della forza vendita e degli agenti di commercio.

Da allora si è acceso un intenso e interessante dibattito, che ha riguardato innanzitutto la definizione di SG. Attualmente la definizione maggiormente accettata è quella proposta da Michael e Chen (2006), secondo la quale i Serious Games sono tutti quei giochi progettati per un obiettivo primario diverso dal puro intrattenimento, con elementi educativi e formativi, realizzati per l'industria quali: istruzione, salute, gestione delle emergenze, ingegneria, forze armate. Di fatto i SG non sono altro che simulazioni di eventi reali o processi, progettati allo scopo di risolvere un problema. Lo scopo principale è quello di formare ed educare gli utenti.

I SG trovano il loro fondamento teorico nelle teorie dell'apprendimento costruttivista, secondo la quale la conoscenza è creata attraverso l'esperienza che si costruisce esplorando il mondo attraverso il learning by doing. L'apprendimento non si concretizza più in un mero trasferimento passivo di conoscenze, ma in un'acquisizione attiva e consapevole di nuove conoscenze, attraverso una sperimentazione continua e costante, supervisionata e guidata da un esperto. Questi elementi rendono così l'apprendimento un'esperienza interessante e anche "divertente" che accresce la motivazione e la volontà degli utenti a completare il proprio percorso formativo anche per gli adulti.

	Game Thinking	Game Elements	Virtual World	Game Play	Non Purposeful
Game Inspired Design	●				
Gamification	●	●			
Simulation	●	●	●		
Serious Game	●	●	●	●	
Game	●	●	●	●	●

Figura 1.2. Differenze tra le games experiences (Marczewski, 2015)

Marczewski (2015) si prefigge di fare chiarezza sui vari termini che vengono usati per definire l'uso di elementi del gioco in contesti non di gioco come può essere il contesto lavorativo, riprendendo in questo modo la definizione data da Deterling et al.(2011). Egli parte dal concetto di *game thinking* ovvero l'uso di giochi e di approcci di gioco, per risolvere problemi e creare migliori esperienze. Tale definizione fa da ombrello ad una serie di concetti che derivano da questa idea come si può vedere nella Figura 1.2 e nello specifico se ne riportano alcune:

- *Game Inspired Design*: le cui caratteristiche principali sono dupplici, in quanto vi è un collegamento tra playful design e gameful inspired design, come suggerisce McGonigal (2011a) questa divisione appare significativa, poiché nel game inspired design non si

presentano elementi veri e propri del gioco applicati all'esperienza, ma vengono pensate e messe in pratica senza effettivamente trasportarle. Un esempio sono le interfacce utente nei siti oppure le artwork, le pubblicità o altri strumenti che sono ispirati da giochi celebri, dove vi è la trasposizione di idee, ma non di elementi come possono essere invece meccaniche di gioco.

- *Simulation*: s'intende una rappresentazione fedele di qualcosa presente nel mondo reale, ad esempio un simulatore di volo. La simulazione, tuttavia, aggiunge l'elemento del "fail to learn", ovvero la possibilità di sbagliare senza preoccuparsi dell'errore, fondamentale del mondo virtuale, a differenza della gamification che punta alla sola applicazione di alcuni elementi di gioco nel mondo reale. Le simulazioni possono essere di diverso tipo: possono essere di carattere fisico come giochi di ruolo, oppure digitali come i war games con supporto di realtà virtuale oppure aumentata. Ad esempio, il gioco *Cornak* ne è un esempio: bisogna gestire un portfolio di clienti in base alle loro preferenze e vendere i propri prodotti.
- *Serious games* (SG): le caratteristiche sono un gameplay dinamico ed al suo interno vi sarebbero comprese:
  1. *Meaningful Games*: tipologia di giochi orientati a trasmettere un messaggio significativo all'utente, al fine di promuovere un'idea o un cambiamento. Un esempio è *Darfur is Dying* del 2006, sviluppato da alcuni studenti della Southern California University in collaborazione con Reebok Human Rights Foundation e l' International Crisis Group. Un gioco diventato virale ambientato nella regione del Darfur, in Sudan, che immerge il giocatore nel dramma di milioni di rifugiati. Lo scopo del gioco sarebbe quello di riuscire a difendere il proprio campo profughi dalle incursioni delle milizie Janjaweed. Il giocatore, inoltre, viene messo di fronte a dei fatti di cronaca realmente accaduti, come il genocidio di oltre 400.000 profughi ai quali è tutt'ora negato ogni diritto umano. In questo esempio il messaggio è estremamente potente.
  2. *Purposeful Games*: l'idea di questa tipologia di giochi è quella che giocandovi si possano ottenere dei risultati tangibili nel mondo reale. *Foldit: Solve Puzzle for Science* è spesso citato come esempio classico di questo genere di giochi. Si tratta di un gioco sviluppato dall'Università di Washington inerente il ripiegamento proteico e la progettazione di nuove proteine. L'utente all'interno del software può manipolare un insieme di proteine base. Lo scopo è quello di aiutare i ricercatori a sviluppare delle proteine in grado di riuscire a trovare soluzioni alle più gravi malattie. Gli utenti che partecipano a Foldit possono condividere tra loro le varie soluzioni, in modo da poter fondere le proprie conoscenze e poter arrivare ad un risultato migliore. Alla base di tutto vi è una forte volontà al coinvolgimento nella ricerca scientifica.

In altre parole, i Serious Game sono considerati "ambienti formativi di fatto". La loro efficacia e il loro potenziale nel promuovere l'apprendimento attivo delle competenze sono largamente riconosciute a livello scientifico. Ad esempio, Yu-Kai (2015), nel suo framework Octalysis di progettazione e ludicizzazione espone le otto unità principali per la motivazione umana al gioco, evidenziando alcuni dei principali aspetti di efficacia dei serious game, quali:

- Allenamento di abilità cognitive di base, fondamentali per la costruzione di competenze più sofisticate.

- Facilitazione di un apprendimento olistico e sistemico di concetti complessi.
- Aumento misurabile dei risultati in termini di assimilazione delle conoscenze e di cambiamento dei comportamenti.
- Flessibilità delle opportunità e delle modalità di apprendimento.



Fig.1.3. Adattamento personale del Framework Octalysis, Yu-Kai (2015)

Accanto a questi, una delle caratteristiche più importanti è la capacità di generare *engagement*. È proprio questo che rende i Serious Game un'opportunità interessante per innovare, ad esempio, la formazione aziendale e che, dati alla mano, li distinguono da gran parte della formazione digitale classica. Essi risultano fondamentali per riuscire a pensare a livello di sistema, cioè capire che ogni singola azione individuale può portare ad una conseguenza a livello sistemico.

## 2. I Serious Game per il cambiamento sociale

Il gioco è soprattutto promotore di prosocialità. I comportamenti prosociali sono definiti come comportamenti volontari volti a recare beneficio agli altri senza la ricerca immediata di una ricompensa personale. Si è osservato che l'apprendimento di abilità prosociali durante la prima infanzia accresce i comportamenti prosociali per il resto della vita. L'utilizzo del gioco per supportare tali comportamenti prosociali è risultato essere uno strumento altamente motivante ed efficace. Sono molti gli elementi ludici che è possibile individuare per promuovere la prosocialità: lo spazio di gioco, i giochi di gruppo, i giocattoli multiuso ed i giochi organizzati.

In età adulta la prosocialità va oltre i comportamenti di aiuto, cura e condivisione ed implica una particolare propensione all'empatia, unitamente alla consapevolezza degli effetti delle proprie azioni sugli altri. Il gioco, infatti, contribuisce alla creazione e al mantenimento del senso collettivo, può essere portatore di significati e legami sociali. La capacità del gioco di farsi veicolo di senso è legata alla percezione di agire secondo un senso, ovvero il compiere, giocando, scelte ragionate in grado di condurre l'individuo al meglio durante l'esperienza pur sperando una realtà diversa dalla quotidianità, ed entrando nel cosiddetto cerchio magico (Huizinga, 2002). Giocando, infatti, si



esplorano mondi fantastici, più o meno astratti, si solcano mari con vascelli pirata, ci si trova a capo di armate o si costruisce un impero immobiliare. Al termine del gioco, si torna nella realtà, portando con sé il ricordo dell'esperienza vissuta.

Il meccanismo “realtà-gioco-realtà” risulta utile nei Serious Game per il cambiamento sociale, ovvero: per portare i soggetti che vi si avvicinano ad indossare i panni di altre categorie sociali; per esplorare significati della realtà che normalmente passano inosservati; per stimolare la consapevolezza e la crescita personale rispetto a tematiche e problematiche di rilevanza collettiva. Il gioco è in grado di svolgere un ruolo attivo grazie al suo essere un medium interattivo. Nel gioco si è parti in causa, si agisce, si prende posizione e si fronteggiamo le conseguenze. In questo senso è importante sottolineare come il gioco sia un luogo di rappresentazione sicura, in cui i conflitti e i rischi sono solamente simulati, consentendo a chi gioca di esplorarli ed esperirne la rappresentazione, senza che le conseguenze escano dal cerchio magico, se non nella memoria dell'esperienza vissuta. Secondo Bogost (2011) nel gioco vi è una retorica procedurale utile a far riflettere i giocatori, una sollecitazione a considerare altri punti di vista, altre interpretazioni per situazioni e concetti. Va ricordato e sottolineato che, nel giocare, manteniamo la consapevolezza dei nostri valori etici e morali, nonché la nostra capacità critica, che ci consentono di vagliare e valutare messaggi e stimoli trasmessi dal gioco. In questo processo, il gioco svela, suggerisce, informa, stimola, a volte delicatamente a volte anche bruscamente. L'esperienza che ciascun individuo prova è influenzata non solo dal gioco in sé, ma anche da come i propri valori etici e morali portano a interpretare le informazioni e le situazioni che il gioco propone, nonché dalle conoscenze, competenze ed esperienze pregresse.

Ad esempio, in *The Invisible Hand* della Koala Games, creato da un team italiano, si affronta il tema del commercio equo e solidale offrendo al giocatore la possibilità di sperimentare in prima persona aspetti quali: lo sfruttamento del lavoro minorile e l'industrializzazione senza scrupoli del processo produttivo, pur rimanendo un'avventura da giocare.

*The Garbage Dreams Game* di Mai Iskander, regista statunitense di origini egiziane che ha vinto ventisei premi internazionali per il documentario sulla vita degli Zaballen, un ecosistema complesso di famiglie che combattono contro alcune multinazionali per il controllo del territorio. Si tratta di una comunità di oltre sessanta mila persone che lavora nella discarica a cielo aperto più grande del mondo, nella periferia del Cairo, è un SG tratto dall'omonima pellicola che si presenta come un puzzle game a tempo, in cui bisogna selezionare solo ciò che si può rivendere da una montagna di rifiuti, scegliendo il contenitore corretto con la finalità di guadagnare denaro per acquistare nuove attrezzature ed espandersi.

Altri SG finalizzati ad “allenare” prospettive di cambiamento sociale non solo nei ragazzi ma anche negli adulti sono: *The Curfew*, prodotto da Littleloud per l'emittente televisiva pubblica britannica Channel 4 con lo scopo di insegnare cosa succederebbe nel caso in cui si venisse privati dei diritti civili, della privacy e se i giocatori fossero schedati per regolamentarne gli spostamenti.

*Il Progetto Ustica* della IV Production, un semplice game on line punta e clicca narrativo che permette di ripercorrere le ore antecedenti la strage sia dalla cabina di pilotaggio del DC9 Itavia abbattuto nel giugno 1980 sia delle torri di controllo contattate durante il volo. Un gioco per la memoria storica collettiva perché non dobbiamo dimenticare uno degli avvenimenti più tragici del nostro Paese.

Un altro esempio è il serious game *Inside The Haiti Earthquake*, sviluppato partendo dal documentario che ha raccontato il day after del terremoto di Haiti nel 2010. In questo game si può

©Anicia Editore

QTimes – webmagazine

Anno XV - n. 2, 2023

[www.qtimes.it](http://www.qtimes.it)

doi: 10.14668/QTimes\_15210

scegliere se impersonare un giornalista, un soccorritore o un superstite e sperimentare le conseguenze di scelte sbagliate in una situazione di crisi, senza beni di prima necessità, dovendosi tenere alla larga da crolli, incendi e col senso di colpa di non riuscire a salvare la vita alle migliaia di feriti gravi intorno.

Invece *Keys Of A Gamespace*, (KOAG), del 2011 si svolge come una piccola avventura in cui si esplora il rapporto tra la malattia mentale e la costituzione di un “me, myself and I” capace di affrontare la vita di tutti i giorni. Si tratta di un’esperienza molto forte, che fa riflettere sulle motivazioni che possono spingere un uomo a togliersi la vita perché ossessionato dal proprio passato. In ultimo, non per importanza, è il SG *Personal Trip to the Moon*, italiano del 2012 incentrato sul monologo autobiografico dell’autore che tenta di fare luce sulla complessità dei disturbi di genere, sottolineando l’inesistenza del confine netto tra il maschile e il femminile.

### **3. I Serious Game per la formazione e lo sviluppo delle competenze**

L’utilizzo del gioco anche nell’ambito della formazione si dimostra un mezzo vantaggioso per molti aspetti: aiuta ad acquisire conoscenze e abilità in modo più efficace rispetto ad altri metodi più tradizionali, aumenta il coinvolgimento e permette di memorizzare meglio le informazioni e più a lungo. In ambito formativo, l’innovazione tecnologica ha permesso di realizzare diverse esperienze concrete di strumenti di formazione applicata ad una varietà di competenze trasversali, come: la leadership; la negoziazione; il processo decisionale e il problem solving, permettendo la realizzazione di quelli che sono definiti Educational Massive Online Role Playing Game, ovvero quell’insieme di tecnologie che consentono a più individui, rappresentati da avatar, di partecipare simultaneamente a sessioni di formazione on-line mediante gli ambienti virtuali.

I giochi di simulazione di ruolo, ad esempio, possono essere concepiti come strumenti che, se integrati opportunamente in programmi di formazione, aumentano in modo efficace l’apprendimento e il rendimento lavorativo. Ad esempio, il SG *Mad City Mystery* del 2007 immerge i giocatori in un’autentica indagine scientifica di una morte misteriosa, dove gruppi di giocatori sperimentano pratiche sociali dell’essere investigatori, esercitando capacità di indagine e di debate. La possibilità di interagire con il sistema di gioco, con i personaggi del gioco o con altri giocatori aiuta a sviluppare le competenze necessarie anche nel mondo del lavoro.

Quali sono i fattori che rendono un Serious Game davvero efficace oltre a quanto visto finora?

- *Narrativa*: deve coincidere con la trama che il giocatore incontra e in cui, letteralmente, si immerge: è tutto ciò che lo impegna e lo motiva sia a giocare che a tornare al gioco in un secondo momento.
- *Controllo*: è bene che sia garantito un certo grado di controllo rispetto all’avanzamento della storia, nel senso che gli utenti devono essere guidati attraverso il gioco in modo lineare. Vicoli ciechi, meccanismi di riavvio forzato allungano il tempo di apprendimento per il giocatore, andandone a compromettere quei sentimenti di autodeterminazione e controllo fondamentali per l’engagement.
- *Scaffolding*: è la possibilità di avanzare al livello successivo in cui i giocatori possono acquisire nuove informazioni ed abilità. Ogni obiettivo di apprendimento deve prevedere sia un criterio di padronanza accettabile e una progressione in termini di difficoltà, mantenendo gli utenti del gioco all’interno di una zona di sviluppo prossimale.



- *Triggers*: sono sistemi automatici di notifica che si attivano al verificarsi di determinate situazioni, andando ad aprire nuovi scenari per l'utente. Questo genere di stimolo è calibrato sul singolo utente, in base al percorso che sta svolgendo.
- *Sistema dei Badge*: sono gli obiettivi che un utente deve raggiungere. Nelle grandi aziende, ad esempio, dove i rapporti relazionali tra il manager e tutti i dipendenti è difficile che avvengano in modo continuativo e diretto, interviene con successo questo genere di interazione virtuale, automatizzando la motivazione del singolo lavoratore a conseguire l'obiettivo tramite il badge.
- *Premio*: con il completamento del badge e con il suo ottenimento, si possono ricevere premi di carattere monetario o premi che fanno parte del percorso di avanzamento lavorativo.
- *Avanzamento*: il percorso di avanzamento all'interno del contesto di lavoro risulta in questo modo tangibile anche a livello di gerarchia e visibile a tutti, oltre che oggettivo. Un esempio di avanzamento non gerarchico può essere, ad esempio per uno store di calzature, il raggiungimento di un certo numero di condivisioni della promozione in atto via social. Se l'obiettivo di condivisione viene raggiunto, allora l'utente che ha ricevuto il premio potrà ad esempio condividere quattro volte di più sui social, andando in questo modo ad incrementare la propria "potenza" sul lavoro.
- *Avatar*: motiva e coinvolge i giocatori oltre a garantire che gli utenti sviluppino un senso di identità durante l'esperienza di gioco. Il giocatore può avere a che fare con tre diverse opzioni, a seconda della struttura e della meccanica del serious game, come :
  1. Creazione di avatar: all'inizio dell'esperienza di gioco, il giocatore può sviluppare il suo avatar;
  2. Personalizzazione di avatar: è un'opzione che consente di modificare i personaggi già pronti più simili possibili ai giocatori;
  3. Selezione di avatar: il giocatore ha solo la possibilità di scegliere tra una serie di avatar creati in anticipo.

L'identità dell'utente rispetto all'esperienza di gioco garantisce un certo grado di realismo, fondamentale per allineare il SG alle situazioni di vita reale offline.

Un esempio esplicativo è il Serious Game aziendale di *Zappos*, un'azienda e-commerce americana di abbigliamento e calzature che applica il sistema delle ricompense. In pratica, i lavoratori intraprendendo un percorso di formazione e aiutando i colleghi guadagnano "Zollars", una valuta utilizzabile solo in azienda e donabile agli altri colleghi e colleghe per riconoscerne impegno e gentilezza. Ogni settimana, inoltre, ogni dipendente può nominare una o un collega che trova meritevole di ricevere un posto auto vicino all'ingresso dell'azienda, solitamente riservato alle figure dirigenziali, motivandone la scelta. Infine, i dipendenti che si sono distinti, possono essere eletti/e "eroe/eroina aziendale".

L'elemento ludico del premio ha una funzione di riconoscimento sociale, allinea le persone verso un obiettivo comune promuovendone anche l'inclusività. Inoltre, questo sistema di ricompense si dimostra motivante poiché alle ricompense materiali come il denaro, si affiancano quelle intrinseche che soddisfano i bisogni primari, come, appunto, quello di riconoscimento. Tutto ciò stimola l'interazione sociale, la motivazione al lavoro, l'approvazione dell'impegno e della gentilezza.

Le applicazioni del gioco nell'ambito dell'organizzazione delle risorse umane, in tutte le sue leve, sono numerosissime. Questi sono solo alcuni degli esempi di come questi strumenti possono essere utilizzati per migliorare l'ambiente lavorativo e accrescere engagement, motivazione dei dipendenti e sviluppo di competenze.

#### **4. I Serious Game per la gestione del personale**

É capitato a tutti, almeno una volta, dopo un colloquio di lavoro sentirsi rispondere dal selezionatore "Le faremo sapere!". Questa frase è lo specchio che riflette una società in continuo mutamento e dalle nuove forme di occupazione che, da un lato si adeguano a queste evoluzioni sociali, dall'altro, genera disorientamento e vaghezza, soprattutto negli attori principali: i lavoratori (Quatera e Papapicco, 2021).

La gestione delle risorse umane a livello aziendale è una delle componenti fondamentali di un'azienda. In essa risiede, infatti, la responsabilità della gestione e ottimizzazione del fattore produttivo più importante di un'organizzazione: le persone. L'importanza delle risorse umane va collegata con l'importanza strategica che questa funzione ha per l'impresa, necessita quindi di essere creata una coerenza tra gestione delle risorse umane e strategia aziendale (Olgiati e Shapiro, 2002).

I processi di selezione delle Risorse Umane sono stati sostituiti da applicazioni online, al fine di migliorare e realizzare una fase di scrematura soprattutto nella prima fase di scelta dei candidati. Questo metodo però risulta in controtendenza con quanto argomentato finora, poiché non si ha un miglioramento delle performance o il perseguimento di un obiettivo per il candidato nonché futuro lavoratore. Saper reclutare nuovi professionisti, creare un ambiente di lavoro stimolante e sicuro, saper sostenere il personale nell'acquisizione di nuove competenze, conoscenze e capacità rappresenta per l'azienda la chiave del successo per raggiungere i propri obiettivi, ottime performance e per ottenere un vantaggio produttivo e competitivo.

La società, inoltre, è cambiata. Il mondo del lavoro è cambiato tra cui i consumi e le abitudini dei giovani nati dopo gli anni 2000 (Viola, 2017), unitamente alla presa di posizione sempre più grande dello strumento del video nella comunicazione, l'utilizzo esasperato della tecnologia on-line per l'innovazione e per presidiare il mercato, il personal branding e la promozione online della propria reputazione. Tutti questi cambiamenti generano nuove soluzioni, nuovi stili di vita. L'azienda deve adattarsi e intercettare i nuovi bisogni delle persone.

Il gioco e i meccanismi dei SG rappresentano un valido supporto strategico per l'impresa, offrendo aiuto in tutti i compiti di gestione del personale, dall'attività di selezione a quella della formazione. Allo stesso tempo possono supportare i collaboratori a incrementare la produttività e l'impegno, rendendo il lavoro più coinvolgente e interessante, ad apprendere competenze e abilità usate nel gioco e trasferibili nella realtà lavorativa e ad aumentare la collaborazione tra colleghi lavorando sul team building.

Di seguito, sono presentati alcuni esempi reali di approcci con SG alle pratiche di reclutamento e selezione e del personale.

- *Generali Job Talent* è sviluppato su una piattaforma social mediante la quale ogni candidato si confronta con delle prove che fanno emergere i suoi punti di forza e di debolezza, ma soprattutto lo rendono consapevole di questi. Le competenze che vengono sondate attraverso questa applicazione della gamification comprendono la consapevolezza e l'immagine di sé, la trattativa e l'orientamento al cliente, la capacità analitica, il riconoscimento di schemi, la

- precisione e l'orientamento al risultato fino al team work e alla capacità di creare e gestire reti con altre persone.
- *PwC*, azienda multinazionale che fornisce servizi di consulenza strategica, legale e fiscale alle imprese, fa largo uso dei serious game: “Multipoly”, con lo scopo di condurre il candidato a vivere tutte le fasi della selezione e ad educare alla visione aziendale e alle capacità necessarie per lavorare in PwC.
  - *Pymetrics*, società specializzata nello sviluppo di gamebased assesment, ad esempio, al fine di creare il miglior ambiente di lavoro possibile, permette di classificare i candidati in ‘free riders’, coloro che solitamente non contribuiscono o si approfittano del contributo degli altri; ‘cooperators’, i primi a prendere l’iniziativa e a dare supporto al gruppo e in ‘reciprocators’, i quali aiutano il gruppo ad avere un tornaconto personale.
  - *McKinsey & Company*, multinazionale di consulenza strategica, utilizza il problem-solving game: “Imbellus” per creare un profilo cognitivo di ogni partecipante, basato su cinque costrutti cognitivi: pensiero critico, la consapevolezza situazionale, il decision making, il sistema di pensiero e la metacognizione.

Ciò che emerge è un notevole vantaggio per l'azienda nel processo di selezione unitamente all'engagement dell'utente che dovrebbe generare un coinvolgimento elevato da fare in modo che l'utente, mentre gioca, non si senta sotto indagine e si lasci andare nell'esperienza ludica nel modo più naturale possibile. Attraverso la spontaneità, infatti, si può cercare di capire quelli che possono essere gli atteggiamenti che una persona poi adotterà sul posto di lavoro, quando si troverà di fronte ad un problema o semplicemente come condurrà la sua quotidianità lavorativa in azienda.

### **5. I Serious Games per il Disability & Diversity management**

Come affermano Quatera e Papapicco (2021), il lavoro è uno degli aspetti più importanti dell'esistenza di ciascuno, in particolare per l'impatto positivo che riveste in termini di autonomia e indipendenza, è direttamente connesso con l'importante processo identitario, intenso come la costruzione di sé stessi. Si tratta, pertanto, di considerare il mondo del lavoro come un vero e proprio mediatore inclusivo, alla cui base vi è il valore stesso dell'operosità (Canevaro, 2020): la partecipazione attiva, la costruzione di una rete sociale, lo spirito di cooperazione, l'emancipazione. La categoria del Diversity Management che si aggiunge a quella del Disability Management, è composta da un eterogeneo insieme di strategie “volontariamente” promosse in ambito aziendale al fine di modificare le caratteristiche dell'ambiente di lavoro attraverso il reclutamento, l'inclusione e la promozione di lavoratori che sono espressione delle diversità presenti nella società.

C'è da considerare che, tuttavia, alcune aziende che hanno intrapreso processi di gestione centrati sulla diversity, generalmente, sono realtà che hanno scelto di riflettere a lungo termine, mutando la propria cultura aziendale, accompagnando i cambiamenti organizzativi necessari. Tra le iniziative più diffuse vi sono, innanzitutto, le strategie di reclutamento, il cui obiettivo è trasformare la composizione della forza lavoro nell'ottica di una sua maggiore eterogeneità (Quatera e Papapicco, 2021).

Va considerato che l'inclusività nei SG rappresenta un fattore di qualità nella progettazione che permette agli utenti con un'ampia gamma di competenze, esigenze e background per entrare in sintonia con un gioco e vivere una grande esperienza. Tutti i giocatori hanno bisogno di un certo grado di accessibilità per giocare correttamente a qualsiasi gioco. Hanno bisogno di proiettarsi per

©Anicia Editore

QTimes – webmagazine

Anno XV - n. 2, 2023

[www.qtimes.it](http://www.qtimes.it)

doi: 10.14668/QTimes\_15210

vedere se stessi e cosa potrebbero essere e come vivono gli altri. Quando nei SG le esigenze dei giocatori non vengono prese in considerazione, si creano barriere all'interazione del gioco stesso, impedendo ai giocatori di utilizzare il sistema o offrendo loro un'esperienza negativa. I serious game inclusivi a tutto tondo, supportano le esigenze: visive, uditive, motorie e cognitive degli utenti, seguendo i criteri dell'Universal Design ovvero di una progettazione a servizio dell'accessibilità.

Di seguito si presentano tre casi di Serious Game che supportano l'inclusione nel mondo del lavoro utilizzabili nell'ambito delle mansioni di Disability e Diversity Management:

- *Fligby* è un serious game sulla leadership che insegna a creare un ambiente di lavoro coinvolgente attraverso il flow, ovvero la teoria del flusso, proposta da Mihaly Csikszentmihalyi (2008) secondo cui la felicità si verifica quando gli individui sperimentano stati mentali ottimali chiamati "Flusso". Questo stato di immersione in cui le persone entrano quando si dedicano a un compito particolare può essere raggiunto dall'esistenza di tre condizioni solo nel momento in cui si verificano le seguenti condizioni:
  1. Le attività in cui l'individuo è coinvolto hanno obiettivi chiari e forniscono in modo esplicito i progressi compiuti;
  2. Le abilità necessarie per svolgere un'attività e il grado di difficoltà sono in perfetto equilibrio
  3. Il feedback sia positivo sia negativo è immediato.

Un compito chiave è creare un ambiente che promuova il lavoro di squadra e migliori il flusso nel luogo di lavoro. Di conseguenza, uno degli obiettivi principali di questo SG è portare quanti più colleghi possibile, anche per un breve periodo, in uno stato di Flow.

La cosa interessante è che nell'ambito del gioco vi è anche un dilemma, ovvero quando supportare un collega e quando proteggere gli interessi del team, dei suoi stakeholder e di una gestione aziendale prudente. Nel gioco, allo stesso tempo, le decisioni sulle questioni strategiche del futuro dell'azienda devono essere prese secondo le aspettative del titolare dell'azienda stessa.

In questo SG il giocatore esegue circa 150 decisioni durante il gioco. Nella maggior parte delle decisioni, ad esempio su come condurre un incontro strategico con una squadra, il giocatore deve scegliere una risposta tra le 2 e le 5 opzioni presentate. Le risposte selezionate mettono ogni giocatore in un percorso appropriato e individuale della storia. Ci sono molti percorsi possibili che si traducono in risultati diversi alla fine del gioco. L'esperienza di utilizzo viene quindi personalizzata dal giocatore in base alle decisioni prese durante il gioco.

Il giocatore deve necessariamente bilanciare diversi obiettivi affinché i dipendenti raggiungano lo stato di flow. Questo può essere avvenire in due modi: prendendo decisioni gestionali che influenzino i colleghi in modo che possano entrare in uno stato di Flow o calibrando le loro decisioni in modo da promuovere un'atmosfera aziendale favorevole al Flow in generale. L'obiettivo dell'azienda è anche quello di seguire pratiche commerciali rispettose del più ampio ambiente sociale ed ecologico, senza comprometterne il potenziale di profitto. La prestazione complessiva del giocatore è indicata se vince o meno il premio massimo del gioco, il cosiddetto "Spirit of Wine Trophy". Il tempo medio di riproduzione del gioco è di 7-9 ore. Inoltre, nell'implementazione di Fligby sono state considerate le quattro fasi degli approcci per il serious game design, ovvero: analisi, progettazione, sviluppo e valutazione sintetizzate da Ávila-Pesántez et al.(2017).

Si tratta di una simulazione in cui bisogna interpretare il ruolo del nuovo amministratore delegato di una cantina vinicola. Si hanno a disposizione alcuni mesi per raggiungere gli obiettivi, ovvero migliorare: la redditività aziendale; il morale dei dipendenti che devono entrare il più possibile nello stato di flusso; la sostenibilità aziendale e il livello d'inclusione.

È una storia interattiva suddivisa di circa venti episodi sottoforma di storytelling. Le decisioni vengono rappresentate da opzioni a scelta multipla. Fligby utilizza la motivazione per coinvolgere il giocatore, ovvero:

1. Senso di progresso e miglioramento: con il passare della narrazione si inizia a capire come funziona il gioco e lo stato di flusso, di conseguenza il giocatore riesce a prendere decisioni migliori. Il feedback in tempo reale, inoltre, permette di migliorare e di imparare dai propri errori.
2. Imprevedibilità e curiosità: come in una serie televisiva si assiste alla progressione progredisce della storia e l'impatto che le decisioni adottate hanno sui dipendenti aziendali.
3. Relazioni: i vari personaggi con cui si interagisce hanno caratteristiche, ruoli e obiettivi ben delineati con lo scopo di creare delle relazioni.
4. Creatività: si permette all'utente di esprimere un ampio ventaglio di decisioni.



Fig. 1.4. Feedback formativo FLIGBY (Buzady e Almeida, 2019)

- *Diversity@Work*. È un serious game realizzato dalla Work Wide Women, una Start Up fondata nel 2014 con lo scopo di diminuire la disoccupazione femminile e fare in modo che le donne si avvicinino alle ICT. È stato concepito come un gioco semplice ed intuitivo in cui si presentano al giocatore diverse situazioni tratti da casi reali. Si rivolge alle medie e grandi aziende con l'obiettivo di far comprendere come, un atteggiamento inclusivo in azienda porti benefici non solo personali ma anche in termini di performance all'azienda stessa. Alla base vi è lo scopo di far emergere anche le dinamiche discriminatorie implicite in azienda, favorendo l'adozione di comportamenti inclusivi.



Fig. 1.5. Framework di esempio Diversity@Work (Fonte: adattamento personale)

Il SG in questione pone il giocatore nella veste di people manager che è chiamato a gestire un team di circa venti persone. Ognuna di esse è un individuo con caratteristiche specifiche che porterà al giocatore una situazione reale da risolvere. Ogni situazione può essere risolta scegliendo tra due opzioni e in base alla scelta, i quattro indici che valutano l'operato del people manager, aumentano o calano. I 4 indici sono: leadership, management, clima aziendale e team skills. Gli indici non sono tutti completamente positivi o negativi. Ad esempio, una risposta può avere un impatto positivo sulla variabile leadership o management perché è una risposta che in qualche modo gestisce il problema, ma nello stesso tempo può avere un impatto nullo sulla variabile clima, perché soddisfa le esigenze di alcuni, ma ne scontenta altri. Diversity@Work può essere utilizzato da un singolo o da gruppo di giocatori. Durante le sessioni di gioco in gruppo i giocatori sono seguiti da un coach. Viene garantito l'anonimato di chi gioca, proprio per assicurare l'autenticità delle risposte e i feedback che vengono forniti all'azienda sono dati aggregati.

A garanzia dei risultati vi sono dei macro indicatori utilizzati per le metriche che fanno riferimento ad un documento dell'Unione Europea che propone una checklist per l'analisi del diversity management, pubblicato nel 2012 e successivamente aggiornato. Questo risulta adatto per astrarre determinate situazioni e riproporle in un ambiente neutro e non giudicante, in modo da far emergere tutte quelle circostanze che, se gestite in modo costruttivo rappresentano sempre un arricchimento della persona, come singolo individuo e come membro di un team di lavoro.

Infine si presenta il caso di:

- *EDGE GAME* il serious game realizzato da Melazeta, un'azienda italiana, e si tratta di uno strumento digitale a supporto dell'inclusione. Obiettivo principale è sperimentare approcci innovativi per promuovere l'inclusione dei giovani con disabilità intellettuale e relazionale nel mercato del lavoro, facendo leva su soluzioni innovative che coinvolgono nel contempo giovani disoccupati, imprese e la società nel suo complesso. Questo SG si colloca all'interno del progetto EDGE Erasmus+ promosso dal Consorzio SIR nel quadro del Bando Europeo Erasmus Plus Strategic Partnership. Tale progetto si è



sviluppato in collaborazione con Enti e organizzazioni nel Regno Unito, Portogallo, Grecia, Austria e Lituania.

Con EDGE GAME, l'utente crea un proprio avatar e può sperimentare decisioni e problematiche legate a cinque diversi tipi di impiego in un ambiente sicuro, senza paura di fallire ma è al contempo incoraggiato a ripetere l'esperienza, per esplorare tutti i diversi livelli di difficoltà disponibili. Nello specifico il target principale di questo SG sono i giovani di età compresa tra 18 e 35 anni, unitamente agli operatori, i formatori aziendali e i responsabili delle risorse umane oltre che gli imprenditori.

L'accesso al gioco, affermano gli sviluppatori, è caratterizzato da un breve passaggio di registrazione semplice e anonimo in quanto non si traccia nessun dato sensibile dell'utente in modo da poter analizzare a livello, poi, aggregato quali siano le aree in cui gli utenti hanno riscontrato più difficoltà o meno. I testi e gli audio sono nelle lingue dei 6 Paesi coinvolti nel progetto in questione.

### **Conclusioni**

Nell'ambito del presente contributo si è cercato di mostrare come l'utilizzo dei Serious Game contribuisca ad aumentare la qualità della vita lavorativa a cominciare dal processo di selezione del personale fino alla quotidianità dei lavoratori e al miglioramento dell'employer brand, risultando per quanto possibile accattivante, divertente e allo stesso tempo valido e attendibile.

In questi ultimi anni, infatti, i progressi tecnologici e la necessità impellente di agilità, hanno spinto sia la Pubblica Amministrazione sia le aziende private a lavorare costantemente su upskilling e reskilling e nel contempo a ricercare modalità più efficienti per diffondere un sistema di fidelizzazione dei clienti, unitamente alla cultura del lavoro all'interno delle proprie singole realtà. In particolare, per le risorse umane ci si è trovati di fronte a nuove opportunità d'implementazione di strategie.

L'applicazione dei processi di ludicizzazione come si è potuto evidenziare, anche nell'ambito della formazione si dimostra elemento interattivo e stimolante, utile al raggiungimento del successo personale e collettivo. Consente ai lavoratori non solo l'individuazione di possibili obiettivi raggiungibili del proprio sviluppo personale, ma anche della comunità lavorativa di cui si fa parte.

L'utilizzo dei Serious Game elimina i limiti dello spazio-tempo e consente la condivisione, offre una soluzione ai problemi che nascono nella convivenza quotidiana nella comunità lavorativa, promuove il raggiungimento di equità sociale e pari dignità.

Ricordando ancora una volta che il gioco è da sempre considerato un facilitatore della comprensione e che gli individui sono in grado di cambiare le proprie pratiche e abitudini in conseguenza del mutare degli strumenti messi a disposizione, "giocare seriamente" anche sul posto di lavoro non può che aprire a nuovi scenari di conoscenza. Occuparsi delle persone in qualità di lavoratori in un percorso di gestione della carriera, significa aumentare le possibilità per chiunque, diffondendo una cultura della differenza e del bene comune (Quatera, 2017) realmente esperita, come elemento fondante e imprescindibile all'interno delle organizzazioni.

In questa direzione, pertanto, si cerca di riflettere su quanto l'applicazione di una serie di strategie come l'uso dei Serious Game, possano tradurre in potenzialità le eterogeneità, intese come caratteristiche identitarie delle persone significati, in primis, intervenire sulla cultura delle organizzazioni, promuovendo le possibilità di occupazione per tutti, nessuno escluso.

**Riferimenti bibliografici:**

- Abt, C.C. (1975). *Serious Games*. New York: Viking Compass
- Agarwal, R., Bedarkar, M., Pandita, D., & Saini, R. (2010). *Digitalizing human resources through gamification for employee engagement*. Symbiosis.
- Antonacci, F. (2019). *Il cerchio magico*. Milano: Franco Angeli.
- Ávila-Pesántez, D.; Rivera, L.; Alban, M. (2017). *Approcci per Serious Game Design: una revisione sistematica della letteratura*. *Calcola. Educ. J.* 8, 1–11.
- Bogost I. (2011). *How to Do Things with Videogames*. University of Minnesota Press
- Buzady, Zoltan, and Fernando Almeida (2019). *FLIGBY—A Serious Game Tool to Enhance Motivation and Competencies in Entrepreneurship* in *Informatics* 6, 27. <https://doi.org/10.3390/informatics6030027>
- Canevaro A. (2020). *Operosi tutti insieme! L'Integrazione Scolastica e Sociale*, 1, 7-16.
- Caprara, G. V., & Bonino, S. (Eds.). (2006). *Il comportamento prosociale: aspetti individuali, familiari e sociali*. Trento: Erickson
- Csikszentmihalyi, M. (2008). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: HarperCollins.
- Deterding, S., Khaled, R., Nacke L.E. and Dixon, D. (2011) *Gamification: Toward a Definition*. CHI 2011 Gamification Workshop Proceedings, Vancouver, 2011, 12-15.
- Huizinga, J. (2002). *Homo ludens*. Torino: Einaudi Editore
- Marczewski, A. (2015). *Game Thinking. Even Ninja Monkeys Like to Play: Gamification, Game Thinking and Motivational Design* (1st ed., pp. 15), CreateSpace Independent Publishing Platform.
- McGonigal J., (2011a). *Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World*. New York: Penguin Books.
- Michael D., Chen S. (2006). *Serious Games: Games That Educate, Train and Inform*. Boston: Thomson.
- Montessori M. (2017). *La scoperta del bambino*. Milano: Garzanti
- Olgiate, E. and Shapiro, G. (2002) *Promoting gender equality in the workplace*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: Dublin
- Quatera I. (2017). *Inclusione come strategia per il bene comune*, in *Rivista MeTis. Mondi educativi. Temi, indagini, suggestioni* 7(2) pp. 366-381. Bari: Progedit
- Quatera I., Papapicco C. (2021) *Diversamente occupati. Le nuove sfide del mercato del lavoro*. Padova: Libreria Universitaria
- Rigby, S., & Ryan, R. M. (2011). *Glued to games: How video games draw us in and hold us spellbound*. Westport: Praeger/ABC-CLIO
- Salen K., Zimmerman E. (2004) *Rules of play: Game design fundamentals*. Cambridge, Ma: MIT Press.
- Suits B. (2022). *Return of the Grasshopper: Games, Leisure and the Good Life in the Third Millennium*. London: Taylor & Francis
- Viola F., Cassone I.V. (2017). *L'arte del coinvolgimento. Emozioni e stimoli per cambiare il mondo*. Hoepli: Milano.
- Visalberghi A. (1999). *Insegnare ed apprendere. Un approccio evolutivo*. Firenze: La Nuova Italia
- Winnicott, D. (2019). *Gioco e realtà*. Roma: Armando Editore.

Yu-Kai Chou (2017). *Actionable Gamification - Beyond Points, Badges and Leaderboards* Fremont. CA: Octalysis Media.