

simulation), non c'è limite alla fantasia dei partecipanti: in assenza dello stress tipico della vita reale, in un contesto diverso dal solito e, passateci il termine, più "divertente", le persone si esprimono liberamente, favorendo la partecipazione, il consolidamento dei concetti appresi e soprattutto la sperimentazione, le cui ali sono spesso tarpate proprio dalle restrizioni dell'ambiente di lavoro quotidiano. Vengono perciò progettate particolari modalità di passaggio delle informazioni, di manutenzione della knowledge base, fino ad arrivare a definire prioritizzazione e categorizzazione dinamiche degli incidenti. Aldilà dell'efficienza o meno delle soluzioni, il feedback che spesso i partecipanti restituiscono è "volevo provare, adesso so dove può portare questa scelta".

Per questo, laddove il corso venga inserito all'interno di un intervento di change management, la business simulation può risultare un potente strumento per facilitare e favorire il cambiamento. Infatti, sperimentando decisioni e soluzioni, i partecipanti hanno fatto esperienza diretta dei possibili rischi e delle implicazioni correlate: ciò fornisce consapevolezza e maggior sensazione di controllo, due elementi fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi di una transizione. Inoltre, la comunicazione acquista un valore notevole: da un lato i partecipanti hanno esperienza diretta dei danni e dei rallentamenti che una gestione inadeguata delle informazioni può provocare, dall'altro, vengono evidenziati i vantaggi dei sistemi di coordinamento dei diversi attori coinvolti (tra cui i processi).

Per loro struttura, le business simulation hanno le caratteristiche dei giochi da tavolo (che, per la generazione di chi scrive e di chi probabilmente sta leggendo, hanno sempre avuto un certo fascino) e quindi sono prive o quasi di componente tecnologica. Tuttavia, nell'odierno mondo digitale, vale la pena esplorare anche l'ambito del videogioco, che non è più appannaggio soltanto dei più giovani. Lo sostiene uno studio dell'Entertainment Software Association che, prendendo come riferimento il mercato americano, evidenzia come l'età media del videogiocatore sia più o meno equamente ripartita nelle tre fasce "under 18", "18-35" e "over 35", con quest'ultima che

guadagna il gradino più alto del podio con il 37% (rispettivamente 31% e 32% per le altre due).

Analisi come questa sono alla base della nascita e dello sviluppo dei **Serious Game**, videogame per computer e dispositivi mobili il cui scopo non è di intrattenimento, bensì didattico.

Attraverso l'impostazione di regole di gioco e la creazione di un background più o meno "reale", le persone sono chiamate a procedere a scelte e ad applicare soluzioni tipiche del proprio lavoro. Di esempi ve ne sono molti: l'esercito americano utilizza il videogioco "America's Army" per addestrare le proprie reclute; la catena di alberghi Hilton Garden Hill forma il proprio personale sul customer service attraverso "Ultimate Team Play", videogioco interattivo per un noto dispositivo portatile; il New York's Office of Emergency Management utilizza una simulazione videoludica per insegnare le procedure di emergenza in caso di uragano; nelle major della consulenza, i corsi sulla gestione del tempo e sul problem solving vengono effettuati "on demand" su piattaforma aziendale e hanno la struttura tipica del videogioco, con contesto e personaggi che evolvono con l'avanzare del giocatore.

Lo scopo non è solo quello di "in-formare" riguardo procedure e prassi, ma anche di formare le persone riguardo la sfera comportamentale e le capacità personali, su temi come la gestione dei team di lavoro e dei conflitti, il contatto col cliente o con i collaboratori, la leadership e l'adattamento a evoluzioni rapide. Queste competenze sono assolutamente fondamentali nel contesto attuale, dove una conoscenza tecnica e metodologica approfondita non è più sufficiente a garantire il successo dell'organizzazione. Perciò, approfondire temi come la gestione del tempo e il problem solving attraverso videogiochi didattici, in cui contesto e personaggi evolvono con l'avanzare del giocatore, può essere una soluzione valida e che soprattutto stimola la curiosità verso argomenti che troppo spesso vengono considerati "di contorno", che invece sono vitali per manager e team leader.

Allargando il discorso a temi più cari all'universo IT, si possono immaginare giochi sulla raccolta e analisi dei requisiti, sulla business continuity o sul project management, magari rendendoli disponibili "on demand" su piattaforma

aziendale, in modo che la fruizione possa essere più compatibile con il lavoro quotidiano, come già accade nelle major della consulenza.

Attraverso la leva del gioco, vengono così stimolati sia l'apprendimento che lo sviluppo dell'individuo, che ha la possibilità di misurarsi con l'approccio attuale e futuro dell'azienda.

Oltre a favorire il coinvolgimento in attività formative, i serious game hanno anche altri vantaggi rilevanti:

- si possono connettere persone anche fisicamente lontane (creando, in alcuni casi, la struttura di un vero e proprio social network), facilitando il confronto, lo scambio di informazioni e favorendo lo spirito di collaborazione;
- si possono misurare, in maniera relativamente facile, i risultati ottenuti dalle persone per comprendere lacune, bisogni formativi e attitudini all'interno dell'organizzazione.

Una volta operato in termini di formazione, rimane da chiedersi: si può sfruttare la leva del gioco anche per rendere il lavoro di tutti i giorni più coinvolgente, con risvolti positivi su produttività e performance? È l'obiettivo della **Gamification**, fenomeno che sta prendendo piede negli ultimi anni e che prevede l'applicazione di meccaniche di gioco ad ambiti che, per propria natura, non le contemplano. Non stiamo parlando di semplici contest, premi come "l'operatore del mese" o "il venditore dell'anno" esistono da molto tempo; la Gamification si distingue da essi perché integra le dinamiche del gioco con le logiche del social gaming: sfruttando la tecnologia e costruendo un sistema di feedback costante e in tempo reale, le persone hanno sempre la consapevolezza dello status attuale e degli obiettivi, sia propri che dei collaboratori: ciò crea un ambiente che sostiene, ma soprattutto premia, lo sviluppo di comportamenti professionali "virtuosi".

In cosa consiste dunque l'applicazione di questa metodologia? Per rispondere analizziamo un servizio IT particolare, ovvero... un videogioco online. *World of Warcraft* vanta 15 milioni di utenti nel mondo, disposti a pagare una media di 13 euro al mese (lasciamo a voi i conti

dell'introito mensile), presente sul mercato da otto anni, laddove giochi della stessa tipologia hanno una vita media che si aggira tra i due e i quattro e non registrano numeri paragonabili. Un successo così imponente nasce dalla strutturazione di dinamiche particolari, che possiamo analizzare e confrontare con un possibile scenario IT, ad esempio l'introduzione di nuovi processi di Incident Management e Request Fulfilment in una realtà che adotta un approccio ad hoc e basato sull'esperienza dei singoli.

Innanzitutto, la curva di apprendimento è graduale (ma, attenzione, non "lenta") e un sistema di quick win motiva il giocatore a fare il passo successivo.

La sensazione di avanzamento è costante e va di pari passo con quella del controllo: il giocatore non ha mai a che fare con task oltre le proprie possibilità, ma neanche con compiti noiosi e troppo facili.

La strategia è assolutamente vincente anche nell'ambito del change management organizzativo, perché dover affrontare pericolosi e improvvisi "gradini" tra le prassi attuali e quelle desiderate dà la sensazione di perdere di controllo e, di conseguenza, genera resistenza al cambiamento. Perciò, nell'esempio da noi preso in esame, dopo aver stabilito i necessari interventi comunicazione e formazione, va fatto un adeguato piano di implementazione: si può partire dallo strutturare la registrazione di segnalazioni e attività, per passare successivamente alla definizione di regole di categorizzazione e prioritizzazione, proseguire con l'ufficializzazione di regole precise per l'escalation... il tutto lasciando alle persone il tempo di familiarizzare con le nuove modalità e soprattutto evidenziando, laddove siano reali e tangibili, i buoni risultati ottenuti.

Andando avanti, in *World of Warcraft* l'impegno e il raggiungimento di risultati garantiscono l'accesso a sfide di livello più alto, innalzando quello che è lo status del giocatore rispetto ai suoi pari. Rispetto alle dinamiche professionali, ciò si traduce nel connettere il comportamento desiderato alla possibilità di ricoprire ruoli di maggiore responsabilità, che nel campo del rewarding aziendale costituisce uno dei metodi più efficaci (spesso più del mero aumento della retribuzione).

Continuando nel parallelo con la nostra realtà

“seri”. Perderemo autorevolezza?

Sminuiremo l'importanza delle attività quotidiane?

La progressiva diffusione nel mondo di business simulation, serious game e gamification costituisce già di per sé una risposta. Tuttavia, vogliamo sottolineare come il divertimento sia una delle componenti fondamentali della vita delle persone, ineludibile ma soprattutto salutare.

Il nostro lavoro di ogni giorno non dovrebbe mai smettere di essere sfidante, motivante, soddisfacente: se possiamo aggiungere anche l'aggettivo “divertente”, ciò è senz'altro un valore aggiunto che sostiene e favorisce il nostro impegno.

Alla luce di quanto esposto, riteniamo che il tema del gioco meriti il dovuto approfondimento, poiché si possono costruire approcci validi ed efficaci per il miglioramento. Soprattutto in un periodo convulso come l'attuale, dove l'innovazione ed il mercato richiedono movimento continuo ed evoluzione mirata, mentre la stagnazione e l'immobilismo possono causare danni difficilmente recuperabili.

Perciò il consiglio è di non alzarsi mai dal tavolo da gioco, perché, come scriveva Dostoevskij ne “I giocatori”, *“quando lo farete, scoprirete di essere diventati troppo, irrimediabilmente vecchi”*. E, in un contesto come quello attuale, non ce lo possiamo permettere.