



GIOCARE PER VIVERE NELLE ORGANIZZAZIONI

Publicato il 4 Febbraio 2022 di Romanelli Mauro



Categoria: [Organizzazione: Teorie e Progettazione](#)

Giocare significa vivere nell'organizzazione come processo e promuovere la dimensione collaborativa. I computer games, artefatti tecnologici, contribuiscono a delineare forme ibride di integrazione tra gioco ed organizzazione, orientando l'agire organizzativo verso configurazioni organizzative efficaci. Giocare sostiene le persone nell'identificare soluzioni soddisfacenti a problemi complessi per promuovere azioni efficaci nelle organizzazioni.

INTRODUZIONE

Gioco, lavoro e organizzazione sembrano essere realtà lontane, in antitesi e separate tra loro. Non è così. Il gioco contribuisce a formare esperienze nello svolgimento delle attività e rappresenta la più antica forma di organizzazione che gli esseri umani abbiano mai sperimentato. Inoltre, le organizzazioni dovrebbero seriamente considerare il gioco quale attività e risorsa che mobilita la creatività nelle organizzazioni (Mainemelis e Ronson, 2006), e conduce a risultati favorevoli nel promuovere il benessere individuale ed organizzativo (Statler, Roos e Victor, 2009) e nel migliorare la performance delle persone al lavoro (Petelczyc, Capezio, Wang, Restubog e Aquino, 2018), investendo in tecnologie digitali che promuovono un *continuum* tra gioco e organizzazione (Vesa, Hamari, Harviainen e Warmelink, 2017). Obiettivo del lavoro è evidenziare come i *computer games* rendano disponibile un ponte tra gioco ed organizzazione come processo (Friedberg, 1994), laddove le organizzazioni adottano soluzioni *game-based* e promuovono configurazioni efficaci per garantire le condizioni di benessere e la performance dell'organizzazione. Il gioco, che assolve ad una funzione sociale (Huizinga, 1955) e rappresenta una modalità di interazione (Bateson, 1972), è metafora del vivere nell'organizzazione (Cornelissen, 2005) e si manifesta come una forma dell'organizzare che l'avvento di



Internet, congiuntamente con il supporto delle tecnologie, digitali ed interattive, dell'informazione e della comunicazione, ha contribuito ad esaltare, attraverso i *computer games*, artefatti tecnologici dal significato sociale, culturale e narrativo (Styhre e Remneland-Wikhamn, 2021).

I *computer games* configurano i *players* quali attori organizzativi titolari di diritti e pienamente responsabili nell'agire in ragione della libertà di azione conferita dal gioco (Leino, 2012), ed aprono alla sperimentazione di forme ibride di integrazione non tradizionale (Di Maio, 1993) tra gioco ed organizzazione (Vesa, Hamari, Harviainen e Warmelink, 2017). Le nuove tecnologie digitali, sociali ed interattive, contribuiscono a riconfigurare i processi e gli ambienti organizzativi, a trasformare i processi di generazione della conoscenza in organizzazioni decentrate e strutturate intorno agli oggetti (Alaimo e Kallinikos, 2021; Alaimo, 2021), e promuovono, attraverso il gioco, l'affermarsi di una dimensione collaborativa che alimenta condotte orientate a conseguire la performance e promuovere efficienza nell'organizzazione (Vesa, Hamari, Harviainen e Warmelink, 2017). Nell'affermarsi delle nuove tecnologie digitali ed interattive, il *game* si configura quale spazio d'azione organizzativa nel quale l'individuo si pone obiettivi sfidanti, mette in campo energie emotive, nervose e cognitive, che si traducono in modalità di azione e si manifestano, attraverso i comportamenti, in competenze. Nel riscoprire l'importanza del gioco l'individuo si cimenta per avere un feedback sulla propria prestazione, e veder confermata la propria *self-confidence* nella vita dell'organizzazione come comunità al lavoro (Linder, Roos e Victor, 2001).

Il gioco quale metafora genera significato per l'agire nelle organizzazioni (Cornelissen, 2005). Il gioco promuove l'interazione sociale ed esalta la dimensione collaborativa nelle organizzazioni efficaci (Barnard, 1970). Le aziende riscoprono le qualità e le proprietà dell'*homo ludens* (Huizinga, 1955) quale attore protagonista nella vita organizzativa ed artefice delle *sorti magnifiche e progressive* delle organizzazioni, nel promuovere un cambiamento culturale attraverso il coinvolgimento sia sistemico che esperienziale, seguendo una logica narrativa (Hamari, 2013). Negli studi organizzativi il focus si è concentrato sull'organizzazione del lavoro tralasciando il ruolo e l'importanza del gioco che, nell'offrire una realtà alternativa alla vita reale e nel definire regole ai partecipanti su base volontaria, presenta aspetti che interessano la vita e la dinamica delle organizzazioni, laddove le aziende, nel mobilitare il potenziale tecnologico ed interattivo che i *computer games* attivano, riscoprono forme ibride di interazione, nel coordinamento tra gioco ed organizzazione, per migliorare l'efficacia e l'efficienza delle performances (Vesa, Hamari, Harviainen e Warmelink, 2017). Le organizzazioni efficaci investono nel *gioco* quale spazio collaborativo che orienta i *players* come attori organizzativi che alimentano i percorsi di apprendimento e di innovazione nella ricerca di soluzioni soddisfacenti a problemi complessi (Linder, Roos e Victor, 2001; Pors e Andersen, 2015). Nello scenario attuale le aziende, strutture tanto *objects-oriented* in quanto *digital technology-enabled* (Alaimo, 2021), che promuovono una via relazionale nel coordinamento (Scarborough, Panourgias e Nandhakumar, 2015), attivano l'organizzazione come processo di regolazione (Friedberg, 1994; Fabbri, 2003), nell'identificare soluzioni logicamente coerenti e configurazioni adatte a soddisfare i partecipanti (Nacamulli, 1983; Barnard, 1970; Moschera, 2000), laddove le tecnologie digitali, che si esprimono nel gioco, esaltano l'agire cooperativo, quale *driver* di apprendimento che guida sia l'innovazione che il cambiamento e conferisce nuova linfa alla vita nelle organizzazioni (Harviainen e Vesa, 2016).



RISCOPIRE IL GIOCO PER PROMUOVERE ORGANIZZAZIONI EFFICACI

Nella società contemporanea i confini tra gioco, organizzazione e lavoro sono sfumati e non chiaramente definiti, laddove con l'avvento delle tecnologie digitali si strutturano, nel legame stretto tra divisione del lavoro e ruoli, organizzazioni *objects-oriented* (Alaimo, 2021), e si afferma il ruolo dei *computer games* quale ponte che lega il gioco all'organizzazione, in ragione della diffusione di Internet, che connette una pluralità di giocatori e dei *computers (medium)*, che esaltano la componente visiva, digitale e computazionale del *game* nell'ambito delle facoltà e dei diritti che i *gamers* possono liberamente esercitare nel gioco (Styhre e Remneland-Wikhamn, 2021).

I *computer games*, in relazione dialettica con il mondo reale, quali forme ibride di integrazione non tradizionale, che consentono di combinare competenze diverse e promuovere capacità innovative (Di Maio, 1993), tra gioco e organizzazione (Vesa, Hamar, Harviainen e Warmelink, 2017), esaltano la dimensione organizzativa, laddove la tecnologia diventa proprietà oggettiva dell'organizzazione (Orlikowski, 1992), e la struttura è artefatto che facilita l'elaborazione di informazioni per assumere decisioni e per generare nuove conoscenze ed apprendimento (Ciborra, 1993). I *computer games* emergono come artefatti tecnologici, quale insieme aggregato di elementi sociali, culturali, materiali e narrativi, che aprono ad esperienze e possono servire nuovi obiettivi (Styhre e Remneland-Wikhamn, 2001), orientando i *gamers*, quali attori responsabili in ragione della libertà conferita loro dal *game* (Leino, 2012), ad assumere comportamenti e ad affrontare problemi organizzativi, riscoprendo l'agire organizzativo nel gioco e valorizzando la collaborazione come una forma del giocare che emerge dalle modalità di interazione tra i *players*, e tra il *player* e le attività svolte, laddove incoraggiare il gioco contribuisce a produrre benefici, migliorando le performances al lavoro (Petelczyc, Capezio, Wang, Restubog e Aquino, 2018). Le aziende dovrebbero seriamente considerare il gioco, nel quale emerge una rappresentazione del mondo reale (Andersen 2009), quale *driver* che alimenta il benessere organizzativo e la formazione di una identità collettiva (Statler, Roos e Victor, 2009), aiutando le organizzazioni a decidere oppure ad evitare di assumere decisioni (Pors e Andersen, 2015).

Giocare consente di mobilitare la creatività organizzativa (Mainemelis e Ronson, 2006) che è risorsa per innovare nell'«apprendere ad apprendere» (Tomassini, 1992). Nel promuovere il gioco per governare i percorsi di apprendimento individuale ed organizzativo (Harviainen e Vesa, 2016) si riscopre il ruolo dell'*homo ludens* (Hamari, 2013), che si manifesta nell'agire cooperativo diretto a realizzare obiettivi accettati da partecipanti (Barnard, 1970), ed agisce nell'organizzazione che apprende, quale processo di regolazione (Fabbri, 2003). Le aziende migliorano la produttività del lavoro e riscoprono l'importanza del gioco negli ambienti organizzativi attraverso la *gamification*, laddove gli elementi del gioco sono introdotti in ambienti di lavoro e in contesti organizzativi, per sostenere la continuità delle organizzazioni orientate al valore (Vesa, 2021; Deterding, 2012; Huotari e Hamari, 2016).

Play e *games* si rivelano importanti per la vita nelle organizzazioni: si fissano obiettivi, si stabiliscono regole e modalità di azione, ed i partecipanti accettano di affrontare impegni sfidanti e superare ostacoli (Harviainen e Stenros, 2021). Secondo Huizinga (1955) il gioco o *play* è un'attività volontaria che si svolge nell'ambito di limiti prestabiliti di tempo e luogo, secondo regole stabilite e liberamente accettate dai partecipanti ma assolutamente vincolanti. Secondo Caillois (2001) il *play* è attività libera in una realtà fittizia, non produttiva e



incerta, e governata da regole. Il *game* si articola in forme che esaltano la competizione, l'incertezza, l'interpretazione di un ruolo, seguendo un *continuum* che dalla *paidia* giunge al *ludus*. *Play* e *game* assumono significati diversi. Il *play* è attività volontaria, accompagnata da un sentimento di tensione e gioia, ed accettata, in quanto consapevolmente separata dalla vita quotidiana, secondo regole assolutamente vincolanti. Il *game* è una forma di *play* nel quale uno o più giocatori si impegnano nello svolgimento di attività assumendo un ruolo, ponendo in essere comportamenti coerenti per conseguire un obiettivo. Le regole determinano vincoli e possibilità di azione, stabiliscono, per gli *attori in gioco*, cosa sia consentito fare oppure no (Klabbers, 2009).

Il gioco, qualità essenziale delle interazioni umane che assolve ad una funzione sociale (Huizinga, 1955), contribuisce alla crescita professionale dell'individuo negli ambienti di lavoro e nelle organizzazioni. Gli adulti giocano per conseguire uno scopo, esprimono la propria identità e costruiscono legami sociali e cooperativi, per vivere un'esperienza desiderabile finalizzata al raggiungimento di un determinato obiettivo (Linder, Roos e Victor, 2001). Il gioco è risorsa per contribuire all'efficacia della cooperazione e per massimizzare la performance organizzativa. Negli ambienti di lavoro il gioco può emergere come continuazione seria del lavoro, intervento critico di ripensamento delle modalità del lavoro oppure come attività, non attesa né desiderabile, di usurpazione del lavoro (Sørensen e Spoelstra, 2012). L'organizzazione efficace sostiene il gioco al lavoro per alimentare la motivazione dei dipendenti a partecipare, a produrre, e ad impegnarsi per gli obiettivi organizzativi. Promuovere la dimensione ludica nell'organizzazione significa sostenere il *social play* che esalta l'interazione sociale e stimola le persone ad agire tra loro, e l'*independent play*, dove il *player* interagisce con l'attività, che si articola in *incidental play*, durante l'attività lavorativa, e *integral play* che stimola la ricerca di soluzioni creative ai problemi, allorquando è il lavoratore che sviluppa parte del suo lavoro impegnandosi in un *video game* (Petelczyc, Capezio, Wang, Restubog e Aquino 2018).

PROMUOVERE LA COLLABORAZIONE TRA GIOCO E ORGANIZZAZIONE

L'azienda, che investe nel gioco, promuove innovazione e cambiamento e, nel ripensare processi, soluzioni manageriali e modelli culturali *game-based*, identifica configurazioni efficaci nel riscoprire la collaborazione che alimenta la sostenibilità dell'organizzazione orientata al valore ed al benessere.

Negli studi organizzativi, storicamente, l'attenzione è stata dedicata a temi e questioni dell'organizzazione del lavoro, e si è minimizzata l'importanza del gioco quale risorsa che promuove la creatività (Mainemelis e Ronson, 2006), alimenta i processi di apprendimento (Harviainen e Vesa, 2016), sostiene la produttività e favorisce la formazione di una identità collettiva e di coesione (Statler, Roos e Victor, 2009), ed educa ai processi decisionali nell'organizzazione (Pors e Andersen, 2015).

Con l'avvento delle tecnologie informatiche ed interattive i *computer games* diventano artefatti tecnologici che generano potenzialità per l'agire cooperativo nelle organizzazioni *objects-oriented* (Alaimo, 2021) e stimolano la comunicazione, il confronto, la condivisione e la collaborazione tra i partecipanti, tracciando un itinerario comune tra i giochi, che propongono una realtà distinta e separata, autonomamente regolata, e si svolgono in spazi dedicati e attivati dalla volontaria partecipazione dei giocatori, e le organizzazioni, che sono tipicamente luoghi di lavoro (Vesa, Hamari, Harviainen e Warmelink, 2017).

Nei *computer games*, che esaltano la dimensione collaborativa dell'agire organizzativo, nel delineare forme



ibride di coordinamento e di integrazione tra gli elementi del gioco e gli aspetti dell'organizzazione, i *players* sono attori che adottano decisioni e assumono comportamenti per vivere l'organizzazione nel partecipare al gioco (Vesa, Hamar, Harviainen e Warmelink, 2017).

Nel lavoro di Vesa, Hamar, Harviainen e Warmelink (2017) il gioco emerge quale risorsa per affrontare e risolvere i problemi complessi, genera significato nelle decisioni ed azioni dirette a perseguire efficacia ed efficienza nelle organizzazioni. Nello sviluppo e nella diffusione dei *computer games*, aumentata da tecnologie dell'informazione e della comunicazione, *social-driven*, digitali e interattive, e dall'affermarsi di Internet, si promuove il *continuum* tra la dimensione organizzativa e la dimensione ludica, generando forme ibride di integrazione tra gioco e organizzazione che alimentano lo scambio e la comunicazione tra giocatori che, sia nella competizione che nella cooperazione, assumono comportamenti organizzativi ed esercitano facoltà, riscoprendo il gioco quale forma dell'organizzare che configura i giocatori attori titolari di diritti organizzativi che affrontano problematiche organizzative. Nel gioco quale fenomeno organizzativo si stabiliscono regole ed obblighi, si divide il lavoro tra *players* che operano nel medesimo *team*, si ricercano dati e informazioni, si generano e condividono conoscenze nell'individuare soluzioni soddisfacenti ai problemi che emergono.

Vesa, Hamar, Harviainen e Warmelink (2017) considerano aspetti del gioco che coinvolgono anche la vita delle organizzazioni. Un insieme di limitazioni fittizie o artificiose legate al luogo dove il gioco si svolge, al raggiungimento di obiettivi, con riferimento all'utilizzo di oggetti; l'offerta di una realtà alternativa alla vita quotidiana e separata, nella quale i *players* sono attori organizzativi che decidono di assumere determinati comportamenti e non altri; la partecipazione volontaria nell'accettare vincoli e sanzioni. Queste caratteristiche che un *game*, di norma, presenta, si ritrovano anche nelle organizzazioni efficaci che promuovono uno spazio d'azione cooperativa, nel quale i partecipanti si riconoscono e vogliono impegnarsi nell'accettare un insieme di regole e conformarsi a modelli di comportamento.

Il gioco, quale elemento presente nella cultura, è un *driver* per massimizzare la performance (Sørensen e Spoelstra, 2012), ed esprime aspetti nuovi e meno indagati della vita organizzativa, mobilita la creatività quale risorsa per affrontare l'incertezza, per innovare ed alimentare il cambiamento culturale nelle organizzazioni (Vesa, Hamar, Harviainen e Warmelink, 2017).

Le teorie del gioco e gli studi di organizzazione dovrebbero convergere su un terreno comune e non su binari separati. Invero, il gioco è attività a dimensione sociale ed organizzativa, e manifesta proprietà coerenti con la realtà e la vita delle organizzazioni (Vesa, Hamar, Harviainen e Warmelink, 2017). Attraverso le tecnologie digitali che configurano organizzazioni strutturate intorno agli oggetti, le aziende, quali organizzazioni efficaci, riscoprono il *game* come artefatto e risorsa per stimolare l'iniziativa individuale e collettiva, per favorire lo sviluppo di innovazione, per motivare i dipendenti nel promuovere l'elaborazione di soluzioni creative e soddisfacenti e nel generare azioni efficaci per gli obiettivi desiderabili.

Storicamente, i *computer games* emergono quale frutto ed espressione della rivoluzione digitale che il mondo contemporaneo vive, come incubatori di nuove e possibili configurazioni, manifestando quello scambio di idee, valori e pratiche tra nuove e consolidate forme organizzative. In particolare, i *computer games*, sempre più sofisticati e connessi in rete, rappresentano un ambiente organizzativo emergente ed aprono alla creazione di spazi collaborativi ibridi tra gioco ed organizzazione, che attivano, nel tessuto di relazioni sempre più intrecciate tra gli artefatti tecnologici e la vita delle organizzazioni *objects-oriented* (Alaimo, 2021; Vesa, Hamar, Harviainen e Warmelink, 2017), configurazioni organizzative coerenti, logiche ed adatte alla complessità, nel *continuum* tra



gioco e organizzazione, laddove il gioco manifesta una rappresentazione del mondo reale che, nel costituire un ponte di comunicazione tra realtà e organizzazione, valorizza la ricerca di soluzioni accettabili nella condivisione di informazioni e conoscenze, e nella cooperazione (Andersen, 2009).

Promuovere il gioco alimenta la flessibilità, la creatività e l'innovazione nelle organizzazioni efficaci che aumentano la propria efficienza. Con l'avvento delle tecnologie informatiche e digitali si delineano forme ibride di integrazione tra gioco e organizzazione, attraverso i *computer games*, quali artefatti tecnologici, che favoriscono l'apertura di spazi per l'azione collaborativa orientata ad affrontare questioni di natura organizzativa che rendono il gioco medesimo più interessante e sfidante per i *players* quali attori che hanno interessi, manifestano preferenze e decidono quali condotte porre in essere e quali soluzioni soddisfacenti adottare in relazione al problema in esame (Vesa, Hamar, Harviainen e Warmelink, 2017).

Nei *computer games* l'organizzare le attività nel gioco coinvolge una pluralità di *players online* ed alimenta le opportunità di collaborazione che richiedono il coordinamento di gruppi ampi di giocatori. Ad esempio, si costituiscono le *gilde*, contestualizzazioni di organizzazioni, con proprie regole e gerarchie, che stabiliscono sistemi di allocazione delle risorse e assumono strutture decisionali, che influenzano il comportamento del giocatore nella partecipazione al gioco e nel contributo individuale nel gruppo, e conducono attività secondo prassi e comportamenti che rispecchiano quanto avviene nel mondo reale delle organizzazioni. La partecipazione volontaria diventa vera e propria responsabilità o impegno in capo al giocatore, ed il tradimento delle aspettative, e il mancato adempimento alle proprie promesse fatte è causa di sanzioni e conseguenze non desiderabili. I giochi assumono una complessità organizzativa allorché sono i giocatori ad introdurre un ulteriore insieme di regole indotte per *organizzare il gioco* quale attività che rende il gioco medesimo motivante e stimolante per gli attori coinvolti nel *game*. Giocare favorisce l'affermarsi di una dimensione cooperativa nelle organizzazioni, e di preferenze peculiari o stili di gioco nelle persone. Il gioco che alimenta la competizione non sempre si traduce in competizione negli ambienti lavorativi, e prevale l'interesse a massimizzare benefici di breve termine. L'apprendimento, che si afferma attraverso i *computer games*, è inconsapevole, pervade l'intera organizzazione e ne influenza le prassi, valorizza le abilità orientate alla cooperazione, ed il pensiero critico, le competenze digitali, la motivazione, il *mentoring*, e la condivisione delle esperienze. Tuttavia, introdurre soluzioni organizzative *gamified* nella struttura formale impone un cambiamento culturale nelle organizzazioni, che devono rendere significativo il percorso di apprendimento nel contesto organizzativo, nel ripensare i modelli per sostenere l'apprendimento, coniugando processi già in essere, orientati alla cooperazione ed alla condivisione di conoscenze, con proposte e soluzioni manageriali *game-based*.

SOSTENERE LE ORGANIZZAZIONI CHE PROMUOVONO IL GIOCO

Le organizzazioni efficaci ed orientate alla sostenibilità riscoprono il valore del gioco quale manifestazione della dimensione collaborativa nell'agire organizzativo. Valorizzare il gioco nell'organizzazione significa alimentare percorsi di apprendimento, di innovazione e di cambiamento nell'adozione di configurazioni coerenti in quanto adatte alla complessità. Le aziende che creano valore, investono nel gioco per migliorare la performance, l'efficacia e l'efficienza organizzativa, facilitare l'apprendimento, mobilitare la creatività, alimentare l'innovazione continua, e stimolare la tensione al cambiamento nelle organizzazioni. L'introduzione, l'utilizzo e



la diffusione dell'*information and communication technology*, digitale ed interattiva, esalta il potenziale del *game*, che genera significato per l'azione ed attiva meccanismi di comunicazione, cooperazione e coordinamento, e favorisce l'affermarsi di forme ibride di integrazione tra gioco e dimensione organizzativa.

Nel gioco si riscopre la dimensione collaborativa quale fondamento dell'azione organizzativa. Giocare significa educare all'organizzazione, alimentare la motivazione e mobilitare l'iniziativa delle persone nell'organizzazione, liberare il potenziale emotivo e cognitivo al lavoro. Il gioco consente di sperimentare, generando spazi per creare conoscenza ed elaborare soluzioni adatte a valutare, nella varietà di possibili alternative efficaci di azione, l'adozione di soluzioni soddisfacenti. Il gioco esalta il potenziale degli individui che riscoprono l'importanza dell'agire cooperativo e della collaborazione per l'efficacia dell'organizzazione. Nel gioco, risorsa e valore, mediato dall'utilizzo di Internet e delle tecnologie digitali ed interattive, si promuove la dimensione cooperativa nella costruzione di spazi organizzativi in quanto collaborativi, orientati alla ricerca di soluzioni soddisfacenti nelle organizzazioni efficaci orientate al benessere ed alla creazione di valore. Il gioco diventa metafora ed artefatto dell'organizzare, orienta verso itinerari di cambiamento culturale nel promuovere la dimensione collaborativa, e si traduce in comportamenti finalizzati e nell'assunzione di decisioni orientate a ricercare soluzioni nuove e possibili rispetto alle sfide che la complessità e l'incertezza impongono.

Riferimenti bibliografici

- Alaimo, C. (2021). From People to Objects: The digital transformation of fields. *Organization Studies*, 1-24.
- Alaimo, C., & Kallinikos, J. (2021). Organizations Decentered: Data Objects, Technology and Knowledge. *Organization Science*, 1-19.
- Andersen N.Å. (2009) *Power at Play: The Relation between Play, Work and Governance*. London: Palgrave Macmillan.
- Barnard, C. (1970). *Le funzioni del dirigente*. Torino: Utet.
- Bateson, G. (1972). *A theory of play and fantasy*. In Bateson, G. *Steps to an ecology of mind* (pp. 183-198). London: Jason Aronson inc.
- Caillois, R. (2001). *Man, Play and Games*. Urbana and Chicago: University of Illinois Press (English transl. of Callois, R. (1958). *Les jeux et les hommes*, Librairie Gallimard: Paris).
- Ciborra, C. Strutture per l'apprendimento organizzativo. In AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini. Tomo II* (pp. 6597-607). Milano: Egea.
- Cornelissen, J.P. (2005). Beyond compare: Metaphor in organization theory. *Academy of Management Review*, 30(4), 751-764 (trad. It., Cornelissen, J.P., 2006, Metafore organizzative e creazione di nuovi significati. *Sviluppo&Organizzazione*, 214, 82-96).
- Deterding, S. (2012). Gamification: Designing for Motivation. *Interactions*, 19(4), 14-17.
- Di Maio, A. (1993). Le organizzazioni ibride. Un metodo di analisi e progettazione. In AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini. Tomo II* (pp. 645-655). Milano: Egea.
- Fabbri, T.M. (2003). *L'apprendimento organizzativo. Teoria e progettazione*. Roma: Carocci.



- Friedberg, E. (1994). Le quattro dimensioni dell'azione organizzata. *Sviluppo&Organizzazione*, 141, 53-68.
- Hamari, J. (2013). Transforming homo economicus into homo ludens: A field experiment on gamification in a utilitarian peer-to-peer trading service. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12, 235-245.
- Harviainen, J.T., & Stenros, J. (2021). Central Theories of Games and Play. In Vesa, M. (Ed.), *Gamification. Theories and practices of ludified work in late modernity* (pp. 20 -39). Routledge: New York.
- Harviainen, J.T., & Vesa, M. (2016). Massively multiplayer online games as information systems: Implications for organizational learning. In T. Kaneda, H. Kanegae, Y. Toyoda, & P. Rizzi (Eds.), *Simulation and gaming in the network society*. Singapore: Springer.
- Huizinga, J. (1955). *Homo ludens: A study of the play element in culture*. Boston, MA: Beacon Press.
- Huotari, K., & Hamari, J. (2016). A definition for gamification: Anchoring gamification in the service marketing literature. *Electronic Markets*, 27, 21-31.
- Klabbers, Jan H.G. (2009). *The Magic Circle: Principles of Gaming and Simulation*. Rotterdam: Sense.
- Leino, O.T. (2012). Untangling gameplay: An account of experience, activity and materiality within computer game play. In Sageng, J.R., Fosshiem, H., & Larsen, T.M. (eds.), *The philosophy of computer games Vol. 7* (pp. 57-75). Springer Science & Business Media. Dordrecht: Springer.
- Linder, M.O., Roos, J., & Victor, B. (2001). Play in organizations. In *Imagination Lab, Working Paper 2*, July 2001.
- Mainemelis, C., & Ronson, S. (2006). Ideas are born in fields of play: towards a theory of play and creativity in organizational settings. In Staw, B., *Research in Organizational Behaviour: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews Research in Organizational Behavior*, 27 (pp. 81-131). Jai Press.
- Moschera, L. (2000). Efficacia organizzativa. Un modello per l'analisi dei principali contributi teorici sull'organizzazione. In Mercurio, R., Testa, F., *Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business* (pp. 405-463). Torino: Giappichelli.
- Nacamulli, R.C.D. (1983). Efficacia organizzativa ed economicità aziendale. In AA.VV. *L'organizzazione nella economia aziendale* (pp. 193-206). Milano: Giuffrè.
- Orlikowski, W.J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization science*, 3(3), 398-427.
- Petelczyc, C.A., Capezio, A., Wang, L., Restubog, S.L.D., & Aquino, K. (2018). Play at Work: An Integrative Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 44(1), 161-190.
- Pors, J.G., & Andersen, N.Å. (2014). Playful organisations: Undecidability as a scarce resource. *Culture and Organization*, 21(4), 1-17.
- Scarborough, H., Panourgias, N.S., & Nandhakumar, J. (2015). Developing a Relational View of the Organizing Role of Objects: A study of the innovation process in computer games. *Organization Studies*, 36(2), 197-220.
- Sørensen, B., & Spoelstra, S. (2012). Play at work: Continuation, intervention and usurpation. *Organization*, 19(1), 81-97.



Statler, M., Roos, J., & Victor, B. (2009). Ain't misbehavin': Taking play seriously in organizations. *Journal of Change Management*, 9(1), 87-107.

Styhre, A., & Remneland-Wikhamn, B. (2021). The video game as agencement and the image of new gaming experiences: the work of indie video game developers. *Culture and Organization*, 27(6), 476-489.

Tomassini, M. (1992). Introduzione. In Tomassini, M. (a cura di), *Innovazione, apprendimento e formazione: un'indagine empirica* (pp. 7-18). Isfol, Milano: FrancoAngeli.

Vesa, M. (2021). Organizational Gamification. Roots, Readings, Directions. In Vesa, M. (Ed.), *Gamification. Theories and practices of ludified work in late modernity* (pp. 3-19). New York: Routledge.

Vesa, M., Hamari, J., Tuomas Harviainen, J.T., & Warmelink, H. (2017). Computer Games and Organization Studies. *Organization Studies*, 38(2), 273-284.