

CORE DRIVE DI TENDENZA IN REPLY

**Un'analisi sulle tecniche di gamification di tendenza negli eventi Reply e
Whitehall Reply**

Antonio Abate, Alberto Rissone

CORE DRIVE DI TENDENZA IN REPLY

L'obiettivo di questo lavoro è continuare l'analisi delle **tecniche di Gamification** associate alle iniziative, agli eventi e alle attività di Reply iniziata con il nostro lavoro precedente [1]. L'analisi è stata effettuata con l'ausilio dell'Octalysis Framework di Yu-Kai Chou [2]. Inoltre, questo lavoro si propone di mostrare una panoramica generale degli studi finora svolti, attraverso un'analisi globale delle Core Drive attivate dalle attività di Reply. Viene anche fornito un confronto delle Core Drive più attivate tra gli eventi Reply e Whitehall Reply, segnalando inoltre nuove tecniche che possono essere impiegate per un ulteriore sviluppo.

WHITEHALL INNOVATION PRACTICE

Il **Whitehall Innovation Practice (WIP)** è un'occasione per condividere i progetti aziendali più interessanti dell'ultimo periodo. Si tratta di un incontro in cui ogni relatore, o gruppo di relatori, ha circa 10 minuti per presentare un progetto innovativo sviluppato in azienda. L'incontro prevede anche uno spazio di Q&A, solitamente dopo ogni presentazione, dove i relatori possono soddisfare la curiosità degli altri partecipanti. Vediamo ora in dettaglio le Core Drive che questi aspetti possono attivare.

Prima su tutte, la **Core Drive 1: Epic Meaning & Calling**, motiva i relatori a dedicare molto tempo alla preparazione delle loro presentazioni e a condividere le loro conoscenze ed esperienze con altri colleghi. Questo riflette un forte

senso di comunità, e valorizza un altro aspetto fondamentale dell'azienda: l'apprendimento e la condivisione delle competenze per migliorare il nostro valore.

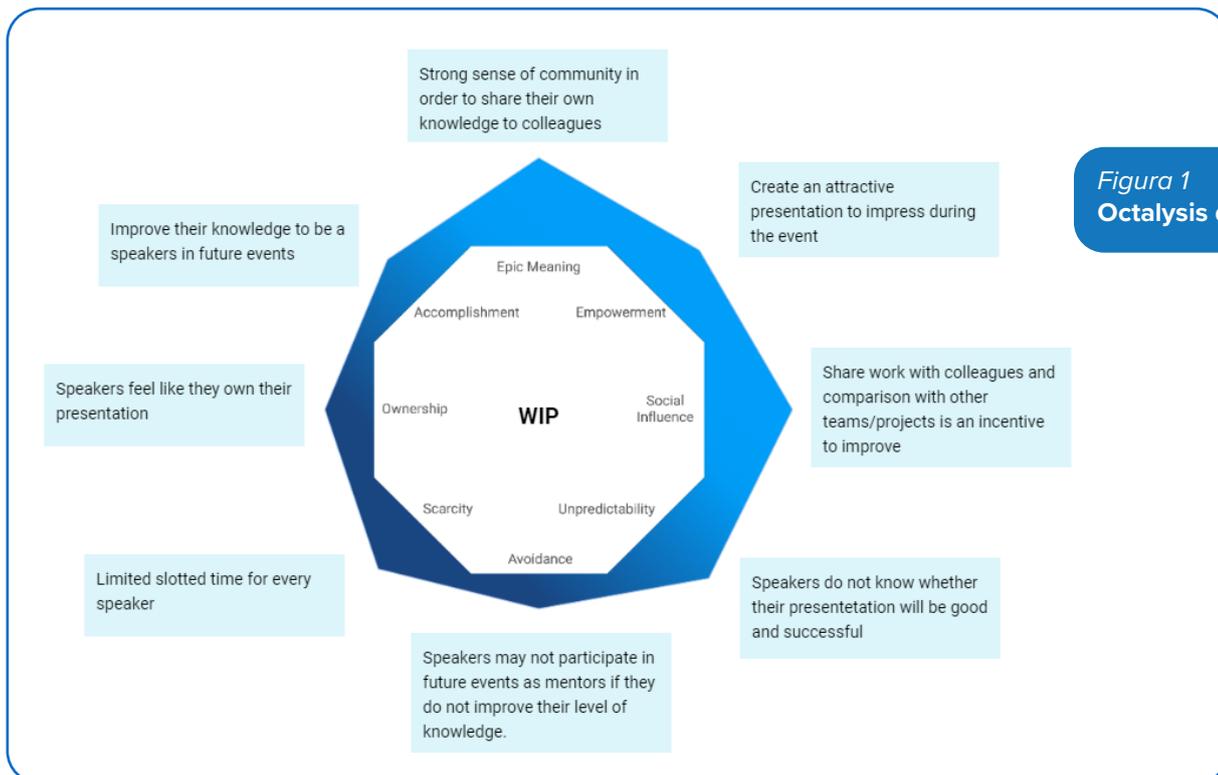
Inoltre, i relatori possono essere motivati dalla **Core Drive 3: Empowerment of Creativity & Feedback**. Possono infatti personalizzare la loro presentazione come desiderano e in risposta ricevono un feedback istantaneo durante l'incontro attraverso valutazioni, domande e altre curiosità al riguardo condivise dagli altri partecipanti. Questo è anche correlato alla **Core Drive 4: Ownership & Possession**, in cui l'oratore può essere motivato poiché sente di possedere la sua presentazione come una risorsa virtuale, e addomestica l'argomento della discussione. In questo modo potrebbe voler essere un "oratore

perfetto” che condivide quante più informazioni possibili con altri colleghi. Inoltre, potrebbe attivare la **Core Drive 7: Unpredictability & Curiosity** sia nei relatori che negli altri partecipanti. In primo luogo, perché i relatori non sanno se la loro presentazione sarà buona e di successo. Per gli altri partecipanti, perché prima dell’incontro conoscono solo l’argomento principale della presentazione e potrebbero essere molto interessati a scoprire quanti più dettagli possibili durante l’incontro.

La **Core Drive 5: Social Influence & Relatedness** può anche essere considerata una delle più attivate dal

WIP. Da un lato, i relatori possono essere visti come mentori che condividono la loro consolidata esperienza in pratiche migliorate e innovative con altri colleghi. D’altra parte, altri partecipanti possono essere motivati a raggiungere lo stesso livello di competenza di altri relatori o provare a far parte di progetti innovativi. Ma non solo, in questo modo i Replyers in generale possono essere motivati a pensare a nuove idee innovative da condividere in occasione di futuri eventi di questo tipo.

La nostra stima dell’Octalysis per il Whitehall Innovation Practice è la seguente e ha un punteggio di **225**:



CORSI DI LINGUA E PERCORSI DI CERTIFICAZIONE



I Corsi di lingua e Percorsi di Certificazione sono due opportunità offerte da Reply per ampliare le conoscenze dei Replyers. In particolare, i corsi di lingua, organizzati con scuole di formazione esterne all'azienda, offrono la possibilità di scegliere tra corsi individuali o di gruppo e di migliorare alcune aree come il parlato, lo scritto, ecc.

Allo stesso modo, i percorsi di certificazione consentono di migliorare le competenze tecniche, offrendo materiale di studio, corsi di formazione e il supporto necessario per sostenere gli esami di certificazione organizzati dai principali IT

vendors.

Una delle Core Drive attivate dai Corsi di Lingua e dai Percorsi di Certificazione è sicuramente la **Core Drive 2: Development & Realizzazione**. Infatti, gli studenti sono motivati a conseguire un badge o una conoscenza più approfondita di una lingua straniera. Questi miglioramenti potrebbero anche essere monitorati da una barra di avanzamento, che spinge gli studenti ad andare avanti e ad aumentare il loro livello di competenze e abilità.

Un'altra Core Drive attivata è la **Core Drive 4: Ownership & Possession**, che è

associata alla carriera di Replier.

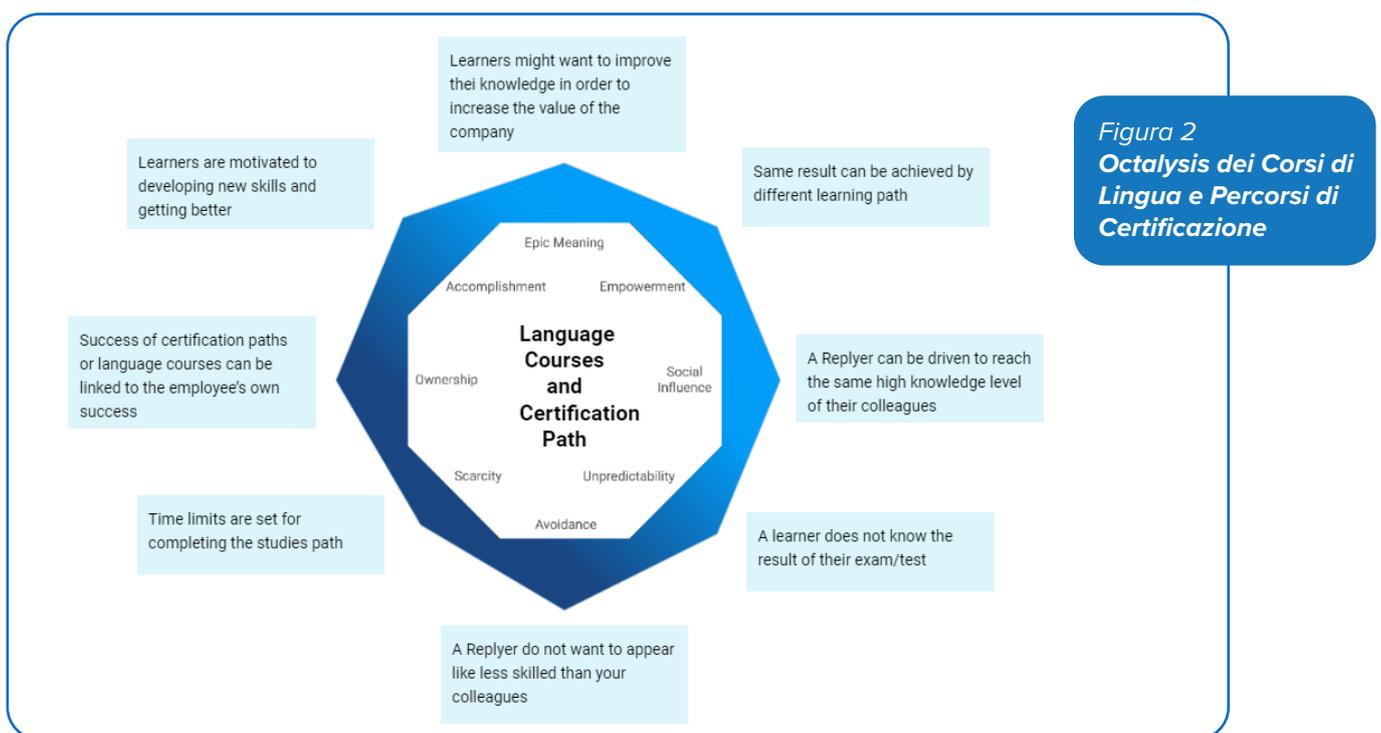
In effetti, i manager possono instillare un maggiore senso di appartenenza nel dipendente collegando il successo dei percorsi di certificazione o dei corsi di lingua al successo del dipendente. In questo modo il dipendente può essere motivato non solo ad apprendere nuove competenze, ma anche a migliorare il proprio percorso professionale.

Inoltre, quando vedi un amico molto bravo in un'abilità che potrebbe essere raggiunta con un esame di certificazione o che parla straordinariamente bene una certa lingua,

sei spinto a raggiungere lo stesso livello. Questo attiva la **Core Drive 5: Social Influence & Relatedness**.

Viceversa, se non vuoi apparire meno abile dei tuoi colleghi, attiva la **Core Drive 8: Loss & Avoidance**. Inoltre, per quanto riguarda quest'ultima CD, i Replier di solito non vogliono perdere i loro precedenti progressi in termini di miglioramenti, il che li motiva a mantenere e aumentare il livello di conoscenza nel tempo.

La nostra stima dell'Octalysis per i Corsi di lingua e Percorsi di Certificazione è la seguente e ha un punteggio di **224**:



XCHANGE



Essendo il più grande evento di Reply, l'**Xchange** rappresenta probabilmente l'evento più atteso dell'anno. Ogni estate, in Italia, Germania e Regno Unito, migliaia di appassionati risponditori si riuniscono per condividere conoscenze, scoprire le ultime tendenze della tecnologia e divertirsi. Centinaia di responder partecipano attivamente all'evento anche in qualità di relatori, presentando brevi discorsi su alcuni degli ultimi argomenti nel campo dell'IT.

Passando da una sessione all'altra, si può gustare del cibo, caffè, succhi di frutta o gelati.

I punti demo, gestiti dai risponditori, ti permettono di toccare con mano le ultime soluzioni e anche di giocare con alcune di esse. Inoltre, c'è lo stand dei servizi fotografici e un'intera area dedicata a videogiochi come FIFA, Fortnite, Soulstice

e una dance station dove il tuo avatar segue i tuoi passi di danza.

Possiamo esplorare come questo evento sia intriso di ludicizzazione analizzandone un'unità principale per volta.

Cominciamo con la **Core Drive 1: Epic Meaning & Calling**: man mano che la data si avvicina sempre di più, il senso di chiamata spinge i relatori a voler far parte dell'XChange. Mail, post di TamTamy e persino conversazioni con i colleghi iniziano a gravitarci attorno, aumentando la voglia di partecipare a un evento così epico. Una volta lì, è davvero epico: i rappresentanti delle diverse società Reply possono incontrarsi e sentirsi parte di una grande famiglia nerd.

Nelle settimane che precedono l'evento viene rilasciata l'app ufficiale con un

duplice obiettivo: aiutare i partecipanti ad organizzare la loro agenda per l'evento ed a fornire indicazioni utili per raggiungere la località, e lancia la classifica ufficiale. Per scalare questa classifica si possono raccogliere punti sia prima dell'evento, rispondendo ad alcuni quiz, sia durante l'evento, interagendo durante i talk. È qui che entra in gioco la **Core Drive 2: Development & Accomplishment**: rispondere a domande relative alla tecnologia prima e durante l'evento aumenta sia il coinvolgimento che le conoscenze e, sicuramente, l'XChange aiuta in modo significativo a raggiungere competenze tecnologiche.

La possibilità di creare la propria agenda è ciò che alimenta la **Core Drive 3: Empowerment of Creativity & Feedback**. Tutti possono personalizzare il proprio programma per Xchange selezionando le sessioni a cui partecipare.

La scelta può essere basata sui loro argomenti preferiti, risultando in un'esperienza personalizzata. Inoltre, tramite l'app ufficiale, è possibile scatenare la propria creatività realizzando un avatar personalizzato, provando diverse combinazioni di abiti e fattezze.

Avere un avatar su misura (che può essere utilizzato anche per interagire con l'ambiente durante l'evento) attiva sicuramente la **Core Drive 4: Ownership &**

Possession, ma non è l'unica: l'Xchange è anche un'opportunità per ottenere gadget Reply tra cui il famoso zaino riportante il brand aziendale. Durante la pandemia l'Xchange consisteva in 5 giorni di sessioni video in diretta e si poteva ottenere uno zaino guardando e interagendo con almeno una sessione al giorno. Nel 2022, con i 2 giorni di evento in presenza, per ottenerlo è bastata la scansione di un QR code al termine di una giornata.

Il nome stesso di questo evento sottolinea l'importanza della sua componente sociale che contribuisce a motivare le persone a partecipare. La **Core Drive 5: Social Influence & Relatedness** è costantemente in gioco poiché i risponditori di diverse società Reply possono fare rete, socializzare e scambiare idee, oltre a giocare insieme nelle aree di gioco dell'evento.

Core Drive 6: Scarcity & Impatience viene attivato anche prima dell'inizio dell'evento, poiché il numero di partecipanti è limitato. Anche i biglietti del treno per raggiungere la location e i posti per le sessioni di XChange sono in numero limitato. Inutile dire che più una sessione è interessante, più rapidamente si esauriscono i posti. Per questo motivo, ogni partecipante è motivato ad iscriversi alle sessioni e a prenotare i biglietti del treno prima

possibile per assicurarsi il proprio posto all'evento.

Tenere un discorso all'Xchange richiede sicuramente un po' di coraggio. I relatori devono confrontarsi con un ampio pubblico sinceramente curioso e interessato al tema delle sessioni che hanno scelto. Di conseguenza, l'attivazione della **Core Drive 7: Unpredictability & Curiosity** è inevitabile: alla fine del discorso potrebbero sorgere domande inaspettate e feedback sconosciuti riveleranno la soddisfazione del pubblico.

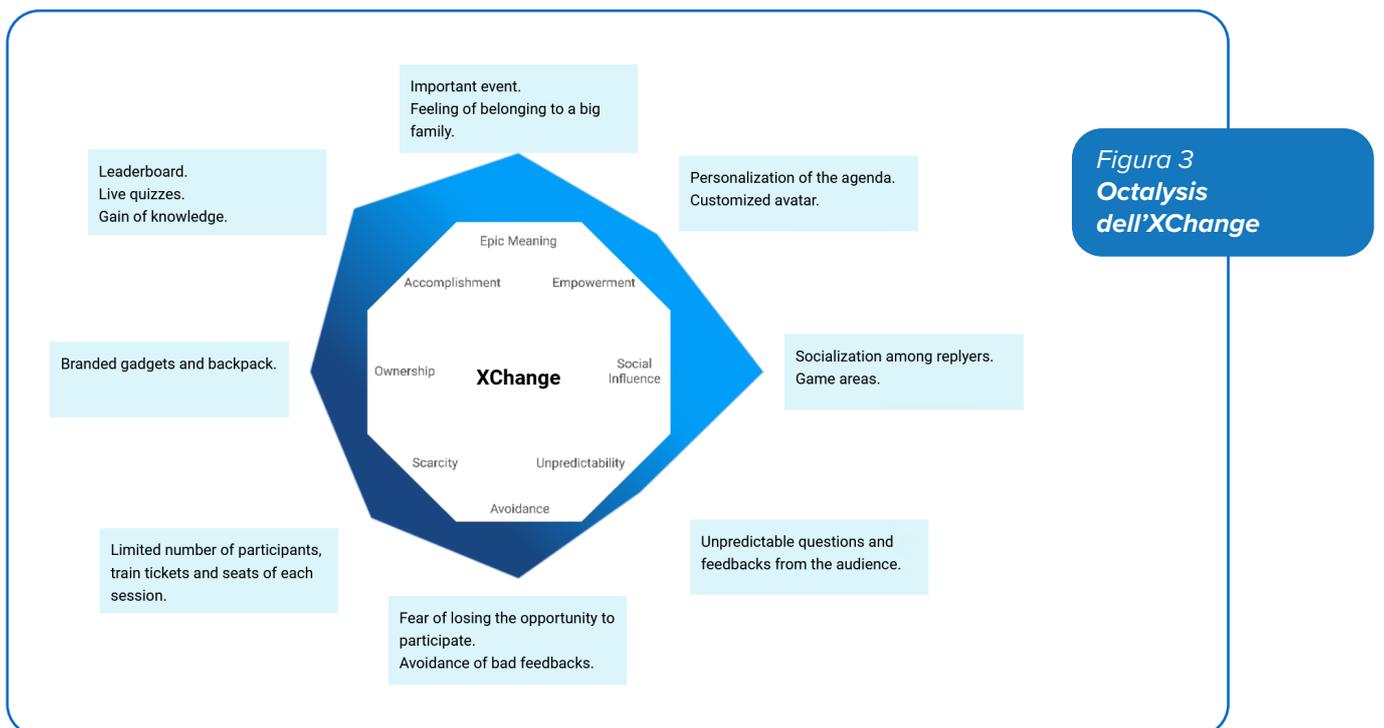
Data l'importanza dell'Xchange, si è motivati a partecipare anche solo per

non perdere l'opportunità di farne parte. Nessun sentimento positivo può derivare dall'essere esclusi da un evento così grande e da tutte le relative conversazioni con i colleghi.

Inoltre, le persone che tengono i discorsi durante l'evento fanno del loro meglio per evitare di ricevere feedback negativi dal pubblico.

Questo attiva la **Core Drive 8: Loss & Avoidance**, la spinta principale che ci motiva a causa della nostra naturale tendenza a evitare che accada qualcosa di negativo.

La nostra stima dell'Octalysis per XChange è la seguente e ha un punteggio di **244**:



CONTINUOUS ONBOARDING



I nuovi Replier vengono accolti in Whitehall Reply attraverso il **Continuous OnBoarding (COB)**.

Si tratta di un percorso annuale composto da quattro incontri, uno ogni trimestre dell'anno, che rende molto più facile e divertente l'ingresso in un nuovo posto di lavoro. Questa attività mira a presentare i nuovi dipendenti all'azienda ma anche l'azienda ai nuovi dipendenti.

La struttura dell'ordine del giorno può essere così sintetizzata:

- **Saluto di benvenuto e introduzione:** alcuni manager o partner si presentano insieme a una spiegazione su cosa sono

gli incontri e qual è il loro obiettivo.

- **Company essentials:** ai neofiti vengono fornite informazioni utili su organizzazione, persone e opportunità in Whitehall Reply.
- **Presentazioni neofiti:** ogni neoassunto si presenta con una breve presentazione.
- **Gioco finale:** come da tradizione l'incontro si conclude con un gioco

Questi incontri stanno diventando sempre più coinvolgenti grazie alla gamification. In passato veniva mostrata una presentazione con una manciata di diapositive per riassumere informazioni

utili e i manager, a loro volta, la utilizzavano come supporto per spiegare ai partecipanti gli elementi essenziali di Whitehall. Ora viene utilizzato un metodo di apprendimento più coinvolgente e stimolante: Kahoot.

Raggruppati per business unit, i nuovi dipendenti partecipano a un gioco attraverso un'app chiamata Kahoot. Una sequenza di domande valuta le loro conoscenze e vengono mostrate le risposte corrette in modo che si possa imparare dai propri errori.

Questo gioco attiva la **Core Drive 2: Development & Accomplishment** per diversi motivi: la classifica, l'acquisizione di conoscenze e i premi con cui sono stati premiati i vincitori.

Anche le presentazioni personalizzate dei neofiti e gli slogan scelti (che fanno emergere la **Core Drive 4: Ownership & Possession**), diventano più stimolanti: al termine delle presentazioni, una giuria assegna i badge al dipendente più divertente, socialmente coinvolgente o "professionale". Un badge viene persino tenuto segreto fino a quando la giuria non lo assegna.

La possibilità di raggiungere questi traguardi motiva la nuova generazione di dipendenti, sfruttando le **Core Drive 2: Development & Accomplishment** e **Core Drive 7: Unpredictability & Curiosity**. Di conseguenza, ogni Replyer mira



ad essere creativo con la propria presentazione (**Core Drive 3: Empowerment of Creativity & Feedback**) che diventa più divertente e originale ma anche più interessante per il pubblico.

C'è stato un concorso sull'account Instagram ufficiale di Whitehall Reply (@whitehallreply) nei giorni precedenti l'ultimo incontro. Il nome della sfida era "Se Whitehall fosse un film" e possedeva una semplice regola: essere creativi inventando una versione modificata del titolo di un film popolare, utilizzando una o più parole legate all'azienda. Sia il premio che il vincitore erano sconosciuti fino alla fine dell'incontro (**Core Drive 7: Unpredictability & Curiosity**).

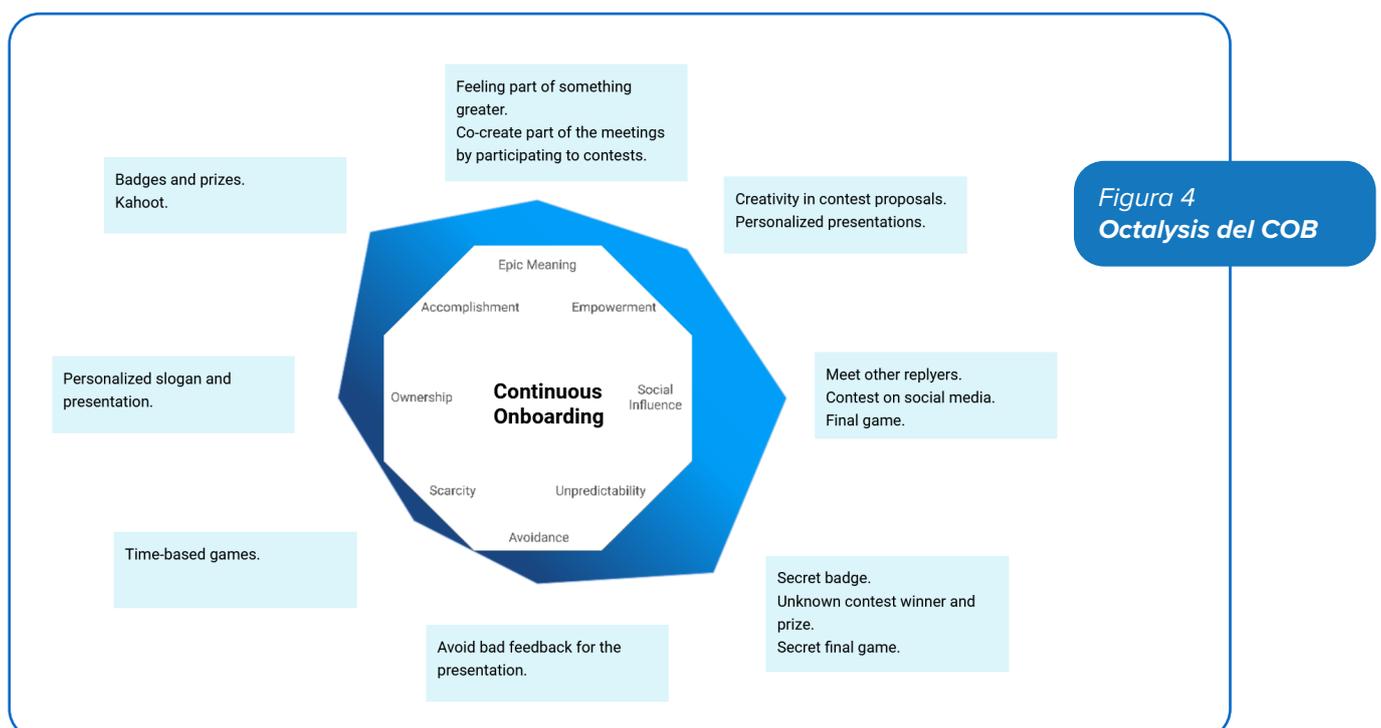
Tale concorso spinse le persone a parlare del prossimo evento sui social media e in ufficio, attivando fortemente la **Core Drive**

5: Social Influence & Relatedness. Inoltre, per proporre un titolo cinematografico, è necessario conoscere le caratteristiche che caratterizzano Reply, e diffonderne la conoscenza è l'obiettivo principale del COB (**Core Drive 2: Development & Accomplishment**).

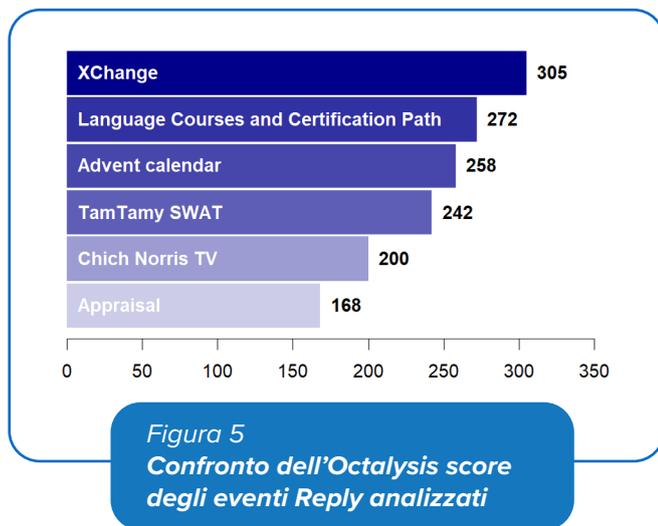
Anche se potrebbe non sembrare, il gioco finale è un elemento chiave di questi incontri e mette in gioco le **Core Drive 5: Social Influence & Relatedness** e **Core Drive 7: Unpredictability & Curiosity**. Rappresenta un'opportunità per entrare in contatto, magari per la prima volta, con altri neo-assunti. A volte è un torneo di calcio balilla, a

volte un gioco molto diverso come quello dell'ultimo incontro COB: speed dating. Neo-assunti e manager dovevano parlare con uno dei loro compagni di risposta per 2 minuti su un argomento a loro scelta, prima di cambiare posto e parlare con altre persone per ulteriori 2 minuti e così via. Qui la componente sorpresa era ancora presente visto che il gioco non è stato svelato fino alla fine dell'incontro. È stata una buona occasione per parlare con i dipendenti anche di diverse business unit e per conoscere i responsabili.

La nostra stima dell'Octalysis per il Continuous OnBoarding è la seguente e ha un punteggio di **247**:



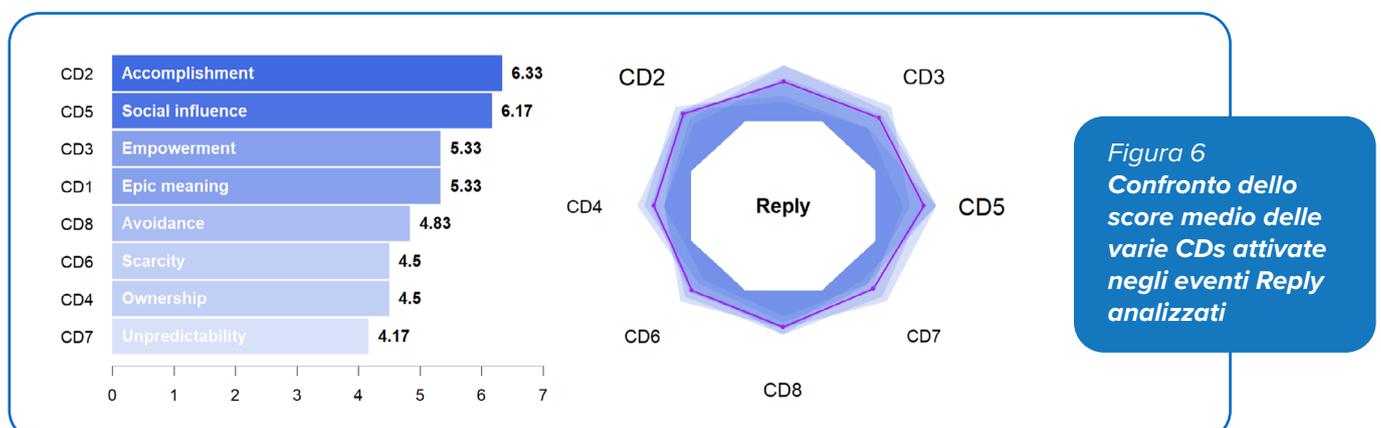
CDS ANALYSIS



Dalle attività analizzate in questo lavoro e in quello precedente si possono estrapolare alcune caratteristiche comuni. Inizieremo dalle attività di Reply e poi analizzeremo le attività di Whitehall. Le attività analizzate rappresentano ovviamente una piccola frazione delle tante attività presenti in Reply, ma può essere utile ricavarne alcune informazioni utili.

Tra tutte le attività di Reply, abbiamo analizzato *Calendario dell'Avvento*, *Appraisal*, *Chick Norris TV*, *Corsi di lingua e percorso di certificazione*, *TamTamy SWAT* e *XChange*. La prima cosa che possiamo fare è confrontare i loro punteggi totali di Octalysis e visualizzare il risultato. Possiamo considerare ogni punteggio totale come una misura di quanta ludicizzazione è presente nell'attività corrispondente. Dal grafico a barre in *Figura 5* possiamo vedere che **l'XChange** è l'evento con più gamification, con un punteggio di **305**, mentre l'evento con la quantità minima di gamification è **l'Appraisal**, con un punteggio di **168**.

Per un'analisi più approfondita possiamo costruire un Octalysis con i punteggi medi delle singole Core Drive attivate in tutti gli eventi analizzati. Ad esempio, come riportato nella *Figura 6*, le attività



considerate hanno un punteggio medio di **4.5** per la **Core Drive 4: Ownership & Possession**. Questo punteggio rappresenta il nostro miglior tentativo di ottenere un punteggio che riassume l'attivazione della Core Drive 4 nelle attività di Reply, in media. Replicando lo stesso ragionamento per tutte le altre Core Drive, possiamo costruire l'intero Octalysis che rappresenta le caratteristiche medie di gamification che caratterizzano le attività di Reply.

La Core Drive più attivata è la **Core Drive 2: Development & Accomplishment** con un punteggio medio di **6.33**, seguita dalla **Core Drive 5: Social Influence & Relatedness** con un punteggio di **6.17** mentre quella con il punteggio più basso di **4.17** è la **Core Drive 7: Unpredictability & Curiosity**.

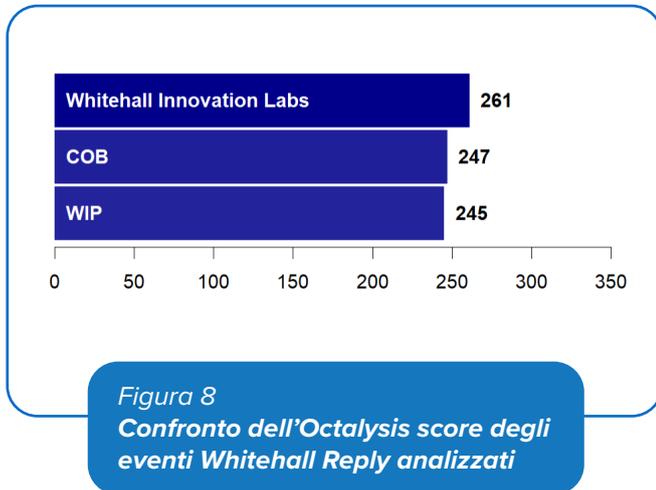
Come spiega Yu Kai Chou nel suo lavoro, la posizione delle pulsioni centrali non è casuale. Le unità centrali superiori nell'Octalysis formano le

cosiddette unità centrali "White Hat" e rappresentano le motivazioni positive associate a sentimenti sani e buoni, al contrario delle "Black Hat" (la parte inferiore dell'Octalysis) che rappresenta le motivazioni negative. Sulla stessa nota, le pulsioni centrali più a sinistra nell'Octalysis rappresentano motivazioni estrinseche, come le ricompense, comunemente associate al lato sinistro del cervello, e le pulsioni centrali più a destra rappresentano motivazioni intrinseche, come l'espressione di sé, comunemente associate al lato destro del cervello. Facendo la media dei punteggi delle Core Drive 1, Core Drive 2 e Core Drive 3 otteniamo una misura, su una scala da 0 a 10, dell'attivazione dei motivatori White Hat. Possiamo fare lo stesso per Black Hat, Right Brain e Left Brain, calcolando la media dei punteggi delle unità principali corrispondenti.

Possiamo vedere dalla *Figura 7* che il punteggio di White Hat è di circa 1 punto superiore al punteggio di Black Hat. Ciò



Figura 7
Confronto
motivazioni White/
Black Hat & Right/
Left Brain negli
eventi Reply

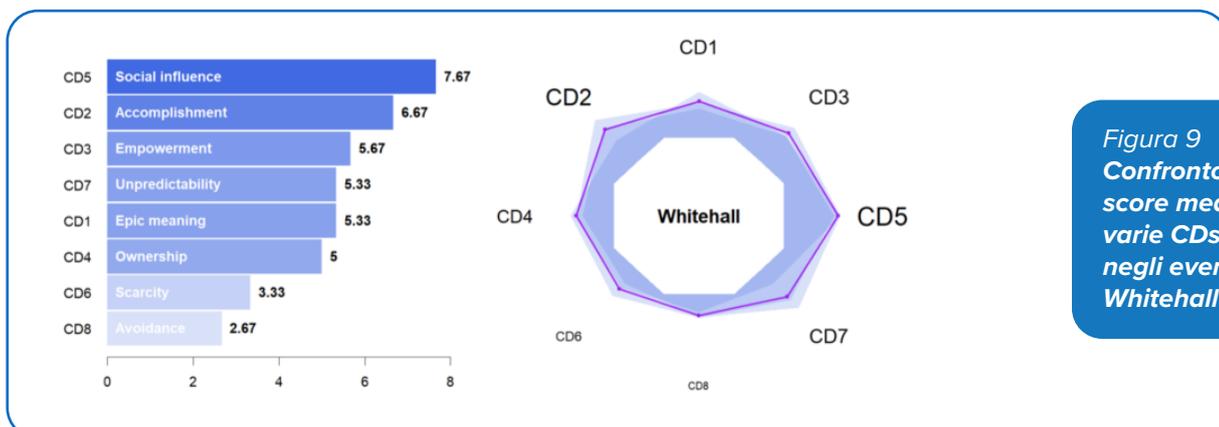


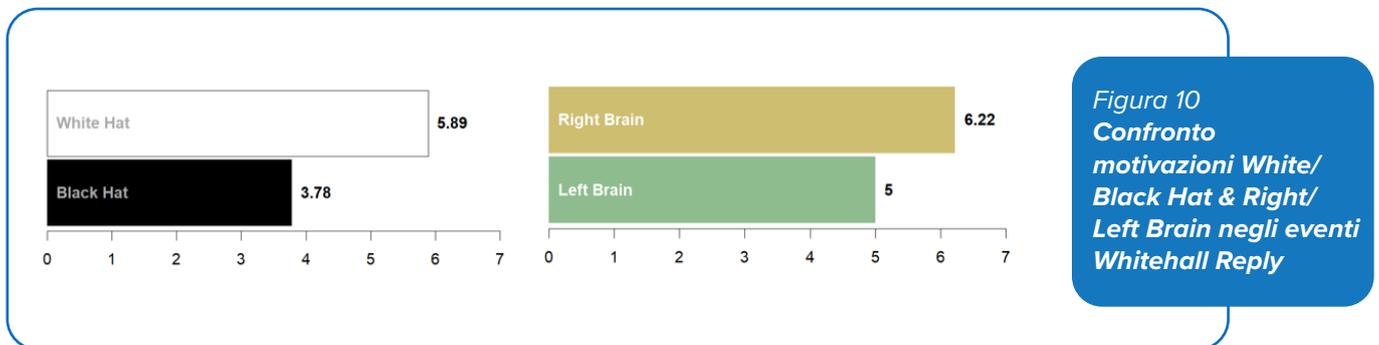
significa che, in media, il motivo per cui le attività di Reply sono coinvolgenti è il più delle volte perché ti consentono di esprimere la tua creatività, ti fanno sentire di successo attraverso la padronanza delle abilità e ti danno un senso più alto del significato, facendo sentire i partecipanti molto bene e potente. D'altra parte, c'è un buon equilibrio tra Right Brain e Left Brain, il che significa che l'uso di motivatori intrinseci ed estrinseci è mediamente bilanciato.

Possiamo ripetere gli stessi passi per le attività analizzate di Whitehall Reply: *Continuous OnBoarding*, *Whitehall Innovation Labs* e *Whitehall Innovation Practice*. Possiamo notare dai punteggi totali, riportati in *Figura 8*, che i **Whitehall Innovation Labs** rappresentano l'attività con più ludicizzazione con un punteggio di **261**, che è appena un po' più alto dei punteggi del **Continuous OnBoarding (247)** e del **Whitehall Innovation Practice (245)**.

Anche se il loro punteggio totale è simile, queste attività avevano punteggi core drive differenti. Lo si vede dall'Octalysis di Whitehall, ottenuta come sovrapposizione delle singole carte dell'Octalysis.

Dalla *Figura 9* possiamo vedere che sul podio ci sono le stesse core drive che abbiamo trovato nel Reply Octalysis, ma in un ordine diverso. La **Core drive 5: Social Influence & Relatedness** è quella con il





*Figura 10
Confronto
motivazioni White/
Black Hat & Right/
Left Brain negli eventi
Whitehall Reply*

miglior punteggio: **7.67**, che è persino superiore a quello di Reply.

L'unità principale con il punteggio più basso è la **Core Drive 8: Loss & Avoidance** con un punteggio di **2.67**.

Altre differenze dall'analisi delle attività di Reply possono essere viste dando un'occhiata ai punteggi delle White/Black Hat e ai punteggi delle Left/Right Brain. Innanzitutto, dalla *Figura 10* possiamo vedere che i punteggi sono meno equilibrati: le unità del nucleo del White Hat hanno più di 2 punti in più delle unità del nucleo del Black Hat e le unità del nucleo del Right Brain hanno più di 1 punto in più delle unità del nucleo del Left Brain.

Come possiamo vedere dai grafici sopra, in Whitehall Reply c'è una maggiore influenza delle Core Drives appartenenti al Right Brain rispetto a quelle appartenenti al Left Brain. Per pareggiare i punteggi tra le due aree CDS, potrebbe essere utile applicare tecniche di gamification

appartenenti al Left Brain:

- Core Drive 2: Development & Accomplishment
- Core Drive 4: Ownership & Possession
- Core Drive 6: Scarcity & Impatience

Un primo esempio di un'applicazione utile della Core Drive 2 per il nostro scopo potrebbe essere l'introduzione di Status Point per tenere traccia dei progressi. Un possibile utilizzo di tale tecnica di gamification potrebbe essere adottato durante l'incontro di valutazione. Ad ogni evento, sia Corporate che Whitehall, infatti, potrebbe essere assegnato un punteggio e in questo caso l'obiettivo del Risponditore sarebbe quello di aumentare il proprio punteggio, attraverso la partecipazione a questi eventi. Inoltre, i manager potrebbero fissare un punteggio obiettivo che il candidato deve raggiungere per guadagnare un bonus in denaro.

Questo si basa su un'altra tecnica di ludicizzazione, Magnetic Caps appartenente alla Core Drive 6. Secondo essa, impostando un limite a un certo importo, le persone sono spinte a voler raggiungere e superare quel limite.

Tornando alla Core Drive 6, possiamo introdurre un'altra interessante tecnica utile al nostro scopo, ovvero le Dinamiche degli appuntamenti, che sono potenti perché formano un trigger basato sul tempo.

Un esempio di utilizzo potrebbe essere quello di impostare un evento che si ripete costantemente nello stesso giorno e alla stessa ora.

Potrebbe trattarsi di una colazione online o faccia a faccia con i colleghi, un mini torneo di biliardino o di giochi di carte/da tavolo o un momento prestabilito in cui i rispondenti possono acquistare i prodotti a marchio dell'azienda con uno sconto.

Inoltre, tramite la Core Drive 4, è possibile migliorare le prestazioni lavorative dei Replyers. Infatti, quando si pensa che il lavoro non sia altro che una serie di mansioni da svolgere, il lavoratore si sente frustrato e non ha la motivazione per continuare.

Quando, invece, i manager collegano l'avanzamento del progetto all'avanzamento della carriera dei Replyer e aumentano il loro senso di appartenenza

e possesso del proprio lavoro, si sentono coinvolti in prima persona e si occuperanno dei progetti e delle attività come qualcosa di personale.

Qui torna utile anche l'incontro di valutazione, dove i manager possono assegnare l'avanzamento di carriera dei Replyer in relazione all'avanzamento dei progetti assegnati.

CONCLUSIONI

Nei paragrafi precedenti sono state analizzate le tecniche di Gamification associate sia alle attività di Reply che di Whitehall, oltre ad aver fornito un'analisi complessiva ottenuta dagli studi finora effettuati.

Più precisamente, sono state individuate quali iniziative si affidano maggiormente alla Gamification e quali Core Drive vengono maggiormente attivate.

Facendo riferimento all'Octalysis Framework, è stato evidenziato quale lato è più prevalente, Left Brain o Right Brain, e quale, tra Black Hat o White Hat, ha giocato un ruolo più rilevante.

Inoltre, sono stati forniti alcuni esempi di nuove tecniche utilizzabili in sviluppi futuri al fine di ottenere attività ludiche più equilibrate.

BIBLIOGRAPHY & SITOGRAPHY

[[1] A. Abate, F. Marrone e A. Priolo, «Gamification in Reply - An analysis of gamification techniques in Reply with Octalysis Framework,» 2022. [Online]. Available: https://www.reply.com/whitehall-reply/it/content/Shared%20Documents/WHL_Bro_Gamification.pdf.

[2] Y. Chou, Actionable Gamification : Beyond points, Badges, and Leaderboards, Createspace Independent Publishing Platform, 2015.

www.whitehallreply.it

