



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

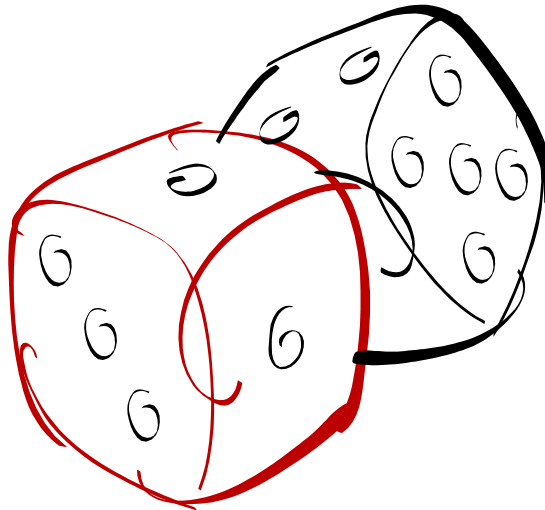
## HANDELSHÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen

Inriktning mot Management

Höstterminen 2013

## Spelifiering – ett nytt sätt att motivera



Kandidatuppsats

Författare:

*Erik Jönsson 890714*

*Sandra Johansson 890911*

Handledare:

*Ramsin Yakob*

## FÖRORD

Denna uppsats har skrivits i management på Handelshögskolan i Göteborg under handledning av Ramsin Yakob, vikarierande universitetslektor vid Handelshögskolan i Göteborg. Författarnas syfte med uppsatsen är att skapa en större förståelse för ett relativt nytt begrepp i Sverige, spelifiering. Med hjälp av Faceways, ett callcenterföretag har författarna undersökt hur spelifiering kan användas för att skapa motivation.

Vi vill börja med att tacka Faceways och de respondenter som tagit sig tid för en intervju. Tack Johanna för att du ordnade så att intervjuerna kunde genomföras. Vidare vill vi rikta ett stort tack till Ramsin för ett gott samarbete och all tid du lagt ner för att uppsatsen ska bli så bra som möjligt.

Vi vill också tacka våra opponenter, Christian, Charlie, Jonas och Fredrika för ni läst igenom arbetet och kommit med feedback. Tack även till Rebecka för att vi fick göra en testintervju med dig. Sist men inte minst går ett tack till våra vänner och familj som stöttat oss genom processen.

Trevlig läsning!

Göteborg den 17 januari 2014

---

Sandra Johansson

---

Erik Jönsson

## ABSTRACT

To have motivated employees is important for companies so that they are able to keep valuable competence within the organization. This report treats a relatively new concept for increasing the motivation of employees. It is however, a concept that gets more and more attention. It is called gamification.

Gamification is defined as “*using game design elements in non-gaming contexts*”, i.e. that game elements usually applied in games, are used e.g. at the work place. Important such elements, or mechanics, are *fast feedback, transparency, goals, badges, leveling up, onboarding, competition, collaboration, community, and points*. This study examines how and why these game mechanics influence the motivation of young employees.

The authors have carried out a qualitative study and a case study at the call center company Faceways to evaluate their use of game mechanics. The study is based upon nine interviews with respondents in the age of 18-28 all working in the department of outgoing calls. The study also included a smaller observation at the office of Faceways to discover how the elements of gamification express themselves in the company.

The results show that the company is applying several of the game mechanics considered important in gamification. The study finds that several of the game mechanics allows for one or more of the components by modern motivational theory described to be necessary to create intrinsic motivation. This fact partly reveals why the mechanics are motivating. The components are *autonomy, mastery, purpose, and relatedness*. Furthermore, the results indicate that if salary would have been the sole motivational factor at Faceways, i.e. that they would not have used game mechanics, then the employees would have sold less units and they would have been less motivated to work.

Keywords: *gamification, motivation, game mechanics, call center industry*

## SAMMANFATTNING

Motiverande anställda är viktigt för att företag ska kunna behålla värdefull kompetens inom organisationen. Den här uppsatsen handlar om ett relativt nytt koncept för att öka motivationen men som får allt mer uppmärksamhet. Det kallas för spelifiering.

Med spelifiering menas ”*användning av speldesignelement i en icke-spelkontext*”, det vill säga att komponenter som används i spel används på exempelvis arbetsplatsen. Viktiga komponenter i spelifiering är *snabb feedback, transparens, att gå upp i nivå, mål, medläring, samarbete, forum, poäng, märken och tävling*. Den här studien undersöker hur och varför dessa spelifieringsmekanismer påverkar motivationen hos unga anställda.

Författarna har med hjälp av kvalitativ metod gjort en fallstudie på callcenterföretaget Faceways och där studerat tillämpningen av olika spelifieringsmekanismer. Studien baseras på intervjuer med nio respondenter i åldrarna 18-28 som arbetar på avdelningen för utgående samtal. Den innefattar även en mindre observation som gjorts på företagets kontor för att kunna se hur spelifiering uttrycker sig på företaget.

Resultatet av studien visar att företaget använder sig av många av de spelmekanismer som anses vara viktiga i spelifiering. Studien finner att flera av mekanismernas funktion kan förklaras i att de tillåter någon eller flera av de komponenter som beskrivs i modern motivationsforskning, nämligen *autonomi, färdighet, samhörighet* och *syfte* i de uppgifter som utförs. Vidare indikerar studiens resultat på att om lönen hade varit den enda motivationsfaktorn och Faceways inte tillämpat spelifieringsmekanismerna, så skulle säljarna sälja färre enheter och vara mindre motiverade till att arbeta.

Nyckelord: *spelifiering, motivation, spelifieringsmekanismer, callcenterföretag*

## BEGREPPSFÖRKLARINGAR

*Nedan presenteras relevanta begrepp och definitioner som används i uppsatsen.*

---

<b>Callcenterbranschen</b>	Callcenter är en benämning på en telefontjänstcentral där ärende som bland annat telefonförsäljning, kund- och fakturasupport kan behandlas. Sedan 1990-talet har antalet callcenter vuxit relativt snabbt då fler företag väljer att outsourca sin verksamhet för att kostnadsminimera. Inom callcenterbranschen är medelåldern låg och branschen är kvinnodominerad. Den vanligaste anställningsformen är heltid (Unionen, 2009).
<b>Spelifiering</b>	Användning av speldesignelement i en icke-spelkontext
<b>Speldesignelement</b>	Spelmekanismer är regelbaserade system/simulationer som underlättar och uppmuntrar en användare till att utforska och lära sig egenskaperna av deras möjlighetsrum genom användandet av feedbackmekanismer.
<b>Spelifieringsmekanism</b>	Se "speldesignelement".
<b>Spelmekanism</b>	Se "speldesignelement".

---

## TABELLFÖRTECKNING

*Tabellförteckningen presenterar tabeller i rapporten.*

Tabell 1. Beskrivning av respondenterna och intervjuerna på Faceways.....	6
Tabell 2. Tabellen visar skillnaden mellan algoritmiska uppgifter och heuristiska uppgifter. Tabellen är baserad på beskrivningarna i Daniel Pinks bok (2009a). .....	25

## FIGURFÖRTECKNING

*Figurförteckningen presenterar figurer i rapporten.*

Figur 1. Antal anställda i Faceways har ökat de senaste åren. Källa: Årsredovisning 2010-2012. ....	60
Figur 2. Faceways omsättning under åren 2010-2012. Källa: Årsredovisning Faceways 2010-2012. ....	60
Figur 3. Resultat före skatt under åren 2010-2012. Källa: Årsredovisning Faceways 2010-2012. ....	60
Figur 4. Förslag till gruppering av mekanismerna i grupperna <i>Visualisering, Tävling och samarbete</i> och <i>Målsättning och feedback</i> .....	64
Figur 5. Förslag till gruppering av mekanismerna i grupperna <i>Inlärningsmekanismer, Utmaningsmekanismer</i> och <i>Bekräftelsemekanismer</i> . ....	65

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Förord .....	ii
Abstract.....	iii
Sammanfattning .....	iv
Begreppsförklaringar .....	v
Tabellförteckning .....	vi
Figurförteckning.....	vi
Innehållsförteckning .....	vii
1 Inledning .....	1
1.1 Problemformulering .....	2
1.2 Syfte.....	4
1.3 Frågeställningar.....	4
1.4 Avgränsningar .....	4
2 Metod.....	5
2.1 Kvalitativ studie .....	5
2.1.1 Fallstudie.....	5
2.1.2 Urval och information om respondenterna .....	6
2.1.3 Genomförande av intervju .....	7
2.1.4 Semistrukturerade intervjuer.....	7
2.2 Analys av material.....	7
2.2.1 Val av teoretisk referensram .....	10
2.3 Reliabilitet och Validitet.....	10
2.3.1 Alvessons åtta metaforer .....	11
2.4 Etiskt ställningstagande .....	12
3 Teoretiskt ramverk .....	13
3.1 Spelifiering.....	13
3.1.1 Spelifieringens mekanismer.....	14
3.1.2 Spelifiering och lärande.....	16
3.2 Motivation.....	17
3.2.1 Herzbergs Tvåfaktorteori.....	20
3.2.2 Självs beslutsamhetsteori .....	21
3.3 Spelifiering förklarad utifrån motivationsteorier .....	25
3.4 Sammanfattning av teoretiskt ramverk.....	26
4 Empiri .....	28
4.1 Arbetsplatsen, lön och arbetsupplägg.....	28
4.2 Spelmekanismer hos Faceways.....	29
4.2.1 Snabb feedback .....	29

4.2.2	Transparens.....	30
4.2.3	Mål .....	32
4.2.4	Märken.....	33
4.2.5	Att gå upp i nivå.....	34
4.2.6	Medlärande .....	34
4.2.7	Tävlande .....	36
4.2.8	Samarbete .....	38
4.2.9	Forum .....	38
4.2.10	Poäng .....	39
4.3	Sammanfattning av empirin.....	39
5	Analys.....	40
5.1	Utvärdering av de tio spelmekanismerna .....	41
5.1.1	Snabb feedback .....	41
5.1.2	Transparens.....	42
5.1.3	Mål .....	43
5.1.4	Märken.....	44
5.1.5	Att gå upp i nivå.....	44
5.1.6	Medlärande .....	45
5.1.7	Tävlande .....	46
5.1.8	Samarbete .....	47
5.1.9	Forum .....	47
5.1.10	Poäng .....	47
6	Diskussion.....	48
7	Slutsats.....	51
8	Framtida studier .....	53
9	Referenser .....	54
	Appendix A - Intervjumall.....	58
	Appendix B – Faceways .....	60
	Appendix C – 42 saker spelare gillar .....	61
	Appendix D – Utvärderade förslag till grupperingar .....	63
	Appendix E – Tio Spelelement .....	66



# 1 INLEDNING

*I det här avsnittet ges en bakgrund till studiens ämne vilket följs av problemformulering, syfte och frågeställningar. Kapitlet avslutas sedan med avgränsningar.*

Den allmänna uppfattningen av det som motiveras oss stämmer inte längre. Det menar Daniel Pink i sin bok *Drive: the surprising truth about what motivates us* (2009a). Samtidigt har Byron Reeves och Leighton Read skrivit att spel på jobbet kommer att utgöra en disruptiv förändring i hur vi arbetar och att de kommer att suddas ut gränsen mellan arbete och fritid (2009). Utöver det visar Rajat Paharia på att flera företag säljer mer och att anställda presterar bättre (exempelvis säljer mer) genom att företagen använder idéer ifrån spelvärlden på arbetsplatsen (2013). Det som de tre sistnämnda författarna diskuterar är något som kallas för spelifiering.

En vanlig definition av spelifiering är ”*Användning av speldesignelement i en icke-spelkontext*” (Ackerfors et al., 2012, p. 58; Deterding, Dixon, Khaled, & Nacke, 2011, p. 9; Herzig, Stahringer, & Ameling, 2012, p. 1; Ljungqvist, 2013). I den här rapporten ses och definieras speldesignelement som samma sak som spelifieringsmekanismer eller spelmekanismer, vilket definieras som ”*Spelmekanismer är regelbaserade system/simulationer som underlättar och uppmuntrar en användare till att utforska och lära sig egenskaperna av deras möjlighetsrum genom användandet av feedbackmekanismer*”<sup>1</sup> (Cook, 2006, p. 1). Snabb feedback, leaderboards och tävlingar är exempel på spelmekanismer som skulle kunna tillämpas på ett företag för att skapa motivation (Paharia, 2013). McGonigal spelforskare och designer på Institute for the Future i USA menar att varje individ har spelat cirka 10 000 timmar spel innan de blir 21 år, vilket är lika mycket tid som skolungdomar tillbringar i skolan (Ljungqvist, 2013). Det pekar på att det finns en starkt motiverande och engagerande faktor inom spel som är intressant att studera för tillämpning även i andra situationer.

Intresset för spelifiering växer snabbt vilket bland annat syns på mängden publicerade artiklar de senaste åren (Mekler, Tuch, Brühmann, & Opwis, 2013). Det växer även utanför den

---

<sup>1</sup> Översatt citat, ordinarie text lyder: “*Game mechanics are rule based systems / simulations that facilitate and encourage a user to explore and learn the properties of their possibility space through the use of feedback mechanisms.*”

akademiska världen. Av de 2000 största publikt börsnoterade företagen beräknas minst 70 % ha åtminstone en tillämpning som är spelifierad 2014 (Vuong, 2012). Staffan Björk, spelforskare på Göteborgs Universitet tror att spelifiering även kommer få stort genomslagskraft i Sverige de närmsta åren (2013).

## 1.1 PROBLEMFÖRMULERING

För att öka motivationen hos anställda har fler och fler företag alltså valt att implementera många av de komponenter som vi hittar i spel i sina verksamheter. Det finns flera exempel på lyckade implementeringar av spelifiering (Paharia, 2013) och studier på hur anställda ser på att tillämpa spelifiering (Carignan & Lawler Kennedy, 2013). De här studierna har fokuserat på amerikanska företag och eftersom ämnet är relativt nytt finns det endast en begränsad mängd empiriska studier över hur spelifiering har tillämpats och fungerat i svenska företag. Frang och Mellstrand gjorde dock en studie för tillämpning av spelifiering på det svenska IT-företaget Cybercom. De visade då att personalen på Cybercom framförallt motiverades av självuppfyllelse och att tävlingar och status (som är två olika spelifieringsmekanismer) därför inte behövde lika stor vikt om spelifiering skulle tillämpas för företaget (2012). Det är därmed viktigt att utvärdera hur spelifiering mottas av anställda för att förstå vilken effekt det kan ha inom en specifik organisation. Den här studien ämnar öka förståelsen för hur unga anställda i en svensk säljorganisation ser på spelifiering.

Det finns minst 42 olika identifierade egenskaper hos spel som spelare anser roliga<sup>2</sup> (Radoff, 2011) och av dessa kan flera spelmekanismer identifieras. Det har gjorts flera förslag på vilka spelmekanismer som är det viktigaste, bland annat har en lista gjorts av Reeves och Read (2009) och den återfinns i Appendix E. Den här rapporten fokuserar dock på de tio utvalda spelifieringskomponenter som Paharia anser är av större vikt eftersom de alla har tillämpats i spelifieringsimplementeringar tidigare. Dess mekanismer är *snabb feedback*, *transparens*, *mål*, *märken*, *att gå upp i nivå*, *medlärande*, *tävlande*, *samarbete*, *forum* och *poäng* (2013). Som ett nytt koncept är det svårt att känna till hur spelifiering bäst ska tillämpas och det kan alltså behöva anpassas på olika sätt i olika företag (Frang & Mellstrand, 2012). Även Paharia skriver att alla spelmekanismer inte behöver användas. Istället ska de som är lämpliga i sammanhanget användas (2013).

---

<sup>2</sup> En fullständig lista över dessa återfinns i Appendix C

Thom et al. menar att spelifiering är motiverande genom att det skapar en känsla av lekfylldhet (2012) och andra Mekler et al. har visat att vissa komponenter kan leda till högre motivation genom att bidra till ökad inre motivationen (2013). Den genomslagskraft som spelifiering har fått gör det relevant att ytterligare reflektera över varför spelifiering fungerar, med andra ord försöka förstå mekanismerna bakom spelifiering och inte endast implementera det för att följa en hype. För att utvärdera spelifiering som metod till att skapa motivation kan motivationsteori användas som ett verktyg. I den här rapporten analyseras därför spelifiering dels utifrån flera olika motivationsteorier och dels, som tidigare nämnts, utifrån hur det mottas av anställda.

Rapporten fokuserar på synen på spelifiering som ett verktyg till motivation i callcenterbranschen. Det är en bransch med hög personalomsättning, vilket leder till förlust av kompetens och ökade personal- och rekryteringskostnader (Unionen, 2009). Eftersom ökad personalomsättning även kan leda till att företagen begränsar inlärningsprocessen riskerar företagen att på sikt få fler omotiverade anställda och sämre organisationer (Van Dick et al., 2004). Därför finns det också ett behov ifrån callcenterbranschen att hitta nya vägar till mer motiverade anställda. Callcenterföretag kan också fungera som en brygga till att förstå effekten av olika spelifieringselement. Även om tillgången på fallstudier är begränsad så finns likheter mellan spelifiering och andra åtgärder som callcenterföretag har använt sig av för att öka motivationen hos anställda. Bland annat har flera callcenterföretag använt sig av tävlingar för att öka motivationen. Därutöver använder de ofta datoriserade system för uppringning av kunder och kan med dessa system på ett naturligt sätt implementera spelifieringselement, då forskningen kring spelifiering vanligtvis fokuserat på digitala tillämpningar (Herzig, Strahringer, & Ameling, 2012; Kumar, 2013; Makanawala, Godara, Goldwasswer, & Le, 2013). Det gör det därför relevant att studera callcenterföretag i det här skedet av spelifieringsutvecklingen. Resultaten av studier av företag som tillämpar olika spelifieringsmoment kan sedan användas för att hitta paralleller för tillämpningar inom andra områden.

Sammanfattningsvis behövs det fler specifika studier utföras inom området för att öka insikten kring hur spelifiering kan tillämpas i svenska företag och vilken effekt en implementering kan ha. Den här rapporten syftar till att kombinera resultaten ifrån tidigare studier och utvidga dem med ytterligare åsikter och teori kring spelifiering och motivation för att bidra till att öka förståelsen av spelifieringens effekter. Kopplat till de problem som

återfinns inom callcenterbranschen och de kopplingar den har till spelifiering har den branschen valts till det primära studieområdet i denna rapport.

## 1.2 SYFTE

Bidra till att öka förståelsen för hur och varför olika spelifieringsmekanismer påverkar motivationen hos unga anställda och studera mottagandet av spelifiering hos anställda i ett callcenterföretag i Sverige.

## 1.3 FRÅGESTÄLLNINGAR

- Hur kan olika spelifieringsmekanismer inverkan på motivationen förklaras utifrån motivationsteorier?
- Hur påverkar olika spelifieringsmekanismer motivationen i en säljorganisation?
- Hur ser unga anställda på tillämpandet av spelifiering?

## 1.4 AVGRÄNSNINGAR

Då spelifiering är ett relativt nytt begrepp i Norden valdes den här studien att avgränsas till ett svenskt företag i callcenterbranschen. Studien valdes att göras som en fallstudie på företaget Faceways då en organisation kan bidra till mer djupgående svar på studiens frågeställningar. Ett antagande är att olika demografiska grupper generellt kan finna motivation på olika sätt. Den här studien är avgränsad till att se till hur unga anställda ser på motivation och spelifiering. Med unga menas personer i åldrarna 18-30.

## 2 METOD

*I denna del kommer val av metod och tillvägagångssätt vid genomförandet av studien att presenteras. Här återfinns även en närmare presentation av studiens respondenter, och en diskussion kring validitet och reliabilitet.*

### 2.1 KVALITATIV STUDIE

Larsen menar att kvalitativ metod används när forskaren har en problemformulering som är frågande och där ett fenomen ska förklaras. Författaren skriver vidare att kvalitativ metod lämpar sig bäst då forskaren vill ta reda på egenskaper hos undersökningspersonerna. En stor fördel med kvalitativ metod är att forskaren och respondenten kan ses vid ett personligt möte, vilket medför att forskaren kan observera respondenten under intervjun. Larsen poängterar också vikten att vid en kvalitativ intervju kan forskaren få mer djupgående svar på sina frågeställningar (2009). Av dessa anledningar bestämdes den här studien till att vara kvalitativ. Rapporten har en frågeställning kring ett nytt ämne som kan behöva mer djupgående svar för att kärnan i problemet ska nås och genom en kvalitativ studie kunde frågor fördjupas och styras till det studerade ämnet. Det finns dock nackdelar som måste bevakas med kvalitativ studie. Det kan exempelvis vara att respondenten har svårare att vara ärliga vid ett möte än om kvantitativ metod används då respondenten kan kryssa i en enkät anonymt (Larsen, 2009). En kvantitativ metod övervägdes därför också vilket hade varit möjligt, men för att säkerställa validiteten i svaren valdes en kvalitativ studie då missförstånd mellan fråga och svar ansågs kunna minskas.

#### 2.1.1 FALLSTUDIE

Knut Halvorsen (1992) skriver i boken samhällsvetenskaplig metod att i en fallstudie är forskaren intresserad av processer, det vill säga hur något är och utvecklar sig. Studien genomfördes som en fallstudie på företaget Faceways. Det är ett försäljningsföretag beläget i centrala Göteborg. Företaget arbetar med försäljning och fundraising inom flera områden såsom eventförsäljning och telemarketing. Det är ett växande företag som har gått från 35 anställda 2010 till mer än 60 anställda 2012 (Faceways, 2010, 2012). Omsättningen var under 2012 på 21,2 miljoner kronor och resultatet före skatt var 1,1 miljoner kronor (Faceways, 2012). Ytterligare data om Faceways återfinns i Appendix B.

Halvorsen (1992) skriver vidare att i en fallstudie kombineras ofta kvalitativ metod med en observation. Författarna har valt att komplettera den kvalitativa metoden med en mindre observation på företagets kontor. Detta för att få en bild hur företaget arbetar och se vilka

tänkbara mekanismer företaget kan tänkas använda. Resultatet av observationen redovisas under empirins första del. Författarna valde att göra en fallstudie på Faceways då företagets arbetssätt ansågs vara speciellt jämfört med andra säljföretag i den meningen att de antogs använda fler spelmekanismer i sitt arbete.

### 2.1.2 URVAL OCH INFORMATION OM RESPONDENTERNA

Eftersom ett företag i callcenterbranschen valts som empiriskt studieobjekt antogs att respondenterna skulle vara unga, men vårt urval kunde dock inte helt påverkas då flera av respondenterna tilldelades av marknadschefen på Faceways. Ett önskemål var att få ett urval av respondenterna där anställningstiden på företaget varierade, vilket också tillgodosågs. Detta val ansågs vara viktigt ifall skillnader mellan respondenternas svar skulle uppstå där bakgrunden till det eventuella svaret skulle kunna dras till anställningstiden. För att respondenterna skulle känna sig trygga i sina svar var vi mycket nog att påpeka anonymiteten. Alla respondenter arbetar som säljare på avdelningen utgående samtal. De svarande var av båda kön, men kausalitet efter kön och svar har inte undersökts, då det i denna studie inte ansågs relevant och också svårt att dra slutsatser ifrån då urvalet varit begränsat. Därför har de svarande för enkelhets skull fått sig tilldelade nya namn efter radioalfabetet. De intervjuade refereras av samma skäl därför till ”han” i rapporten även om det är en kvinna som varit intervjuad. De svarande är i åldrarna 18 till 28 år. Tabell 1 presenterar ytterligare om intervjuerna.

Tabell 1. Beskrivning av respondenterna och intervjuerna på Faceways.

<b>Namn</b>	<b>Anställd tid</b>	<b>Utbildning</b>	<b>Datum för intervju</b>	<b>Intervjuns längd</b>
<b>Rebecka (testintervju)</b>	-	-	5/12 2013	30 min
<b>Adam</b>	< 1 år	Gymnasium	6/12 2013	25 min
<b>Bertil</b>	< 1 år	Gymnasium	6/12 2013	25 min
<b>Cesar</b>	< 1 år	Gymnasium	6/12 2013	15 min
<b>David</b>	> 1 år	Gymnasium	11/12 2013	30 min
<b>Erik</b>	> 1 år	Gymnasium	11/12 2013	40 min
<b>Filip</b>	> 1 år	Gymnasium	11/12 2013	15 min
<b>Gustav</b>	< 1 år	Gymnasium	11/12 2013	15 min
<b>Helge</b>	< 1 år	Gymnasium	11/12 2013	20 min
<b>Ivar</b>	< 1 år	Gymnasium	11/12 2013	30 min

### 2.1.3 GENOMFÖRANDE AV INTERVJU

Intervjuerna genomfördes fredag den 6 december 2013 och onsdag den 11 december 2013. De hölls på Faceways kontor på Drottninggatan 5 i Göteborg. De intervjuade fick information om att de bidrog till en kandidatuppsats på Handelshögskolan som handlade om motivation, men fick först i slutet av intervjun höra begreppet spelifiering. På så sätt antogs att svaren skulle bli mindre påverkade av ämnet. Larsen menar att vid en samtalsintervju är det svårt för forskaren att anteckna svaren och anser att det därför är bättre att spela in samtalen. Larsen skriver vidare att det bidrar till samtal med mer flyt och att forskaren kan vara observatör (2009). Därför användes en smartphone för att spela in samtalen så att de senare kunde skrivas ned och så att fokus i större utsträckning kunde ligga på att föra intervjun framåt än att anteckna. Båda författarna till studien deltog vid varje intervju för att säkerställa att liknade frågor ställdes vid varje intervju. För att skapa en enkel inledning för respondenterna ställdes först lättare frågor det vill säga bakgrundsfrågor om ålder, utbildning och vad respondenternas arbetsuppgifter var. Detta är något som Larsen anser är bra då det blir en mjuk öppning av intervjun. Vidare menar Larsen att det är viktigt att intervjun inte blir för lång och att frågorna är genomtänkta (2009). Intervjuerna hölls därför på de tider som passade respondenterna så att de kände att de inte behövde stressa. För att bättre förbereda frågorna och säkerställa att respondenterna förstod frågorna gjordes en testintervju med en av författarnas kusin som tidigare arbetat i callcenterbranschen. Den intervjumall som användes återfinns i Appendix A.

### 2.1.4 SEMISTRUKTURERADE INTERVJUER

Semistrukturerade intervjuer användes för att få svar på frågeställningarna i studien. Enligt May innebär semistrukturerade intervjuer att samma frågor ställs till samtliga informanter men med öppna svarsalternativ, vilket skapar en öppen dialog (2001). Intervjumallen har dock under intervjun kompletterats med frågor som passar den specifika respondenten för att på så sätt skapa mer djupgående svar. Innan intervjuerna påbörjades skapades en strukturering över vilka frågor som skulle ställas för att ska kunna besvara frågeställningen. Intervjufrågorna baserades i stort på Rajat Paharias 10 viktigaste mekanismer för spelifiering (2013). Dessa mekanismer beskrivs mer utförligt i teoriavsnittet.

## 2.2 ANALYS AV MATERIAL

Vid analys av material har innehållsanalys använts som analysätt. Syftet med innehållsanalys är att likställa mönster, samband eller se skillnader (Larsen, 2009). Materialet samlas då in och kodas i teman och kategorier för att sedan granskas så att mönster kan hittas (Larsen, 2009). Efter intervjuerna gjorts transkriberades alla intervjuer (skrevs ned ord för ord).

Analysen gjordes i huvudsak efter Susan Spiggles metod som beskriven i artikeln *Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research*. Hennes metod är uppdelad i sju olika delar (1994):

- Kategorisering
- Abstrahering
- Jämförelse
- Dimensionering
- Integration
- Iteration
- Vederläggning

En inledande analys av den empiriska datan påbörjades redan under insamlandet och nedskrivandet av densamma genom den *kategorisering* som användes för att strukturera intervjuerna. Spiggle (1994) menar att den kan ske antingen deduktivt eller induktivt. Då det redan tidigt fanns en naturlig konstruktion i kategorier utifrån de 10 spelmekanismer som användes skedde kategoriseringen inledningsvis mestadels deduktivt (sorterandet av data efter förbestämda teman (ibid.)) i rapporten. Under analysen utvärderades däremot delvis nya kategoriseringar av empirin, vilka härstammar ifrån samband i olika delar av data och teorin, mer induktivt. Ett par sådana kategoriseringar återfinns i Appendix D. Slutligen valdes ändå analysen att fokusera på de ursprungliga kategoriseringarna. Spiggle (1994) skriver även om *abstrahering*<sup>3</sup> som en del av analysen. Det innebär att data samlas i konceptuella grupper på en högre abstraktionsnivå. En sådan konceptualisering gjordes generellt efter att empirin var insamlad. Abstraheringen utfördes genom att kombinera empirin med motivations- och spelifieringsteorierna.

*Jämförelse* är ytterligare en viktig del av analysen. Det innebär att skillnader och likheter i datan diskuteras inför den fortsatta insamlingen av data (Spiggle, 1994). Genom att intervjuerna genomfördes under olika dagar genomfördes en analys av det insamlade materialet också mellan intervjuerna. De redan genomförda intervjuerna saknade ibland det önskvärda djupet i vissa intervjufrågor. Genom en jämförelse och utvärdering av svaren

---

<sup>3</sup> Eng. abstraction



bidrog de inledande intervjuerna däremot till att utförligare svar kunde efterfrågas i dessa frågor i efterföljande intervjuer. Testintervjun var av stor vikt då de bidrog till en förståelse för vilka frågor som krävde utförligare beskrivningar för att hitta relevanta svar. *Dimensionering*<sup>4</sup> innebär att egenskaper i konstruktioner och kategoriseringar identifieras (1994). Det har utförts med hjälp utav Alvessons 8 metaforer som presenteras mer utförligt längre ned.

Spiggle (1994) menar att en av de mest centrala delarna i analysen är *integrationen*<sup>5</sup> som innebär att sammanhang visas mellan konceptuella element för att stärka sin teori.

*”The analyst begins integrating the theory by noting in the data that certain conditions, contexts, strategies, and outcomes tend to cluster together... Selective coding involves moving to a higher level of abstraction with the developed paradigmatic constructs, specifying relationships, and delineating a core category or construct around which the other categories and constructs revolve and that relates them to one another.”* (Spiggle, 1994, s 495)

Essensen av analysen ligger till stor del med andra ord i just integrationen. De samband som visas mellan tidigare teorier och empiri och hur de båda är kopplade till de slutsatser som visas i den här rapporten framhålls framförallt i analysdelen. Teorierna i som presenteras i slutsatsen har växt fram inte endast vid de tillfällena som explicit lagts till att analysera empirin utan också vid de tillfällena som fokuserat på litteraturstudier, både inom spelifiering och motivation, då oväntade eller väntade samband har funnits.

Den sjätte delen av analysen som presenterad av Spiggle, benämns *iteration*. Det innebär just som det låter att datan inte analyseras i en rak stegvis följd utan att forskaren rör sig mellan litteraturstudier, empiriinsamling, empirianalys och andra studiesteg iterativt (fram och tillbaka) (1994). Som tidigare beskrivits användes också ett sådant tillvägagångssätt till förberedandet av intervjuerna. På samma sätt har också analysen i sin helhet strukturerats. Motivationsteorier har jämförts med den insamlade datan vid upprepade tillfällen. När eventuella samband funnits har ytterligare litteratursökningar inom området gjorts för att ytterligare finna djup i eller hitta motsatser i de samband som funnits för att visa relevansen i

---

<sup>4</sup> Eng. dimensionalization

<sup>5</sup> De andra fundamentala delarna är kategorisering, abstrahering och jämförelse (Spiggle, 1994)

de funna påståendena. Även den empiriska datan har studerats vid upprepade tillfällen för att leta efter missade påstående ifrån respondenterna. Tack vare att alla intervjuerna transkriberades i sin helhet var det enkelt att gå igenom intervjumaterialet i efterhand när så behövdes.

*Vederläggning*<sup>6</sup> är det sista elementet i analysen. Det innebär att teorierna testas genom att leta efter fall som motbevisar argumenten eller att de testas i specifika sammanhang (Spiggle, 1994). Det här är en naturlig del av analysen i den här rapporten eftersom den i sig ämnar att studera spelifieringsmekanismer i en specifik kontext, nämligen i ett svenskt företag med unga anställda (till skillnad från exempelvis amerikanska företag i tidigare studier). Därför har en stor vikt legat vid att försöka presentera de villkor som har gällt i det studerade fallet (för de anställda på Faceways).

### 2.2.1 VAL AV TEORETISK REFERENSRAM

De artiklar som ligger till grund för vår teoretiska referensram har noga valts ut från granskade vetenskapliga publikationer. Artiklarna har hittats med hjälp av Google Scholar eller i Göteborgs universitets databas. Artiklarnas trovärdighet har i första hand säkerhetsställt genom att titta på hur många gånger artikeln blivit citerad. Böcker som valts att använda i studien är rekommenderad studentlitteratur eller litteratur ifrån forskare inom området och litteraturen anses vara trovärdig, men har också stärkts av användningen av flera referenser. De teorier som användas i teoretiska referensramen har valts ut efter en omfattande litteratursökning, efter hur de lämpade sig för studiens syfte. En mer utförlig litteraturgenomgång återfinns under rubriken teoretisk ramverk. Nyckelord som inledningsvis användes vid litteratursökningen var ord som *motivation*, *spelifiering* och *gamification*.

## 2.3 RELIABILITET OCH VALIDITET

Vid analysen av intervjuerna är det viktigt att reflektera över hur de intervjuade kan ha påverkats av intervjusituationen och företaget. Detta bidrar till ökad reliabilitet det vill säga om undersökningen är tillförlitlig och om studien görs om uppkommer samma resultat. Larsen anser dock att det är svårt att garantera hög reliabilitet när det gäller kvalitativ metod då forskare lägger märke till olika saker under intervjun vilket gör det svårt att få ett liknande resultat (2009). Reliabiliteten kan dock öka genom att respondenternas svar behandlas noggrant (ibid.). Därför har stor vikt lagts vid att reflektera och studera resultatet i studien och

---

<sup>6</sup> Eng. refutation

som hjälpt till det har alla intervjuer skrivits ned efter inspelningarna. Validitet handlar om studiens relevans och giltighet, det vill säga att det material som samlats in är relevant för frågeställningen (ibid.). Larsen poängterar att det är lättare att försäkra sig om hög validitet då en kvalitativ metod gjorts då frågeställningen kan ändras om nya detaljer uppkommit som inte var kända från början (2009). Författarna är medvetna om att studiens tillförlitlighet skulle ökas om fler företag varit ändamål för empirin. Då studien genomfördes i jultid hade få företag möjlighet att delta vilket gjorde att endast ett företag användes. Författarna till den här studien anser att validiteten och reliabiliteten i de applicerade verktygen är tillräckligt höga för att studien ska anses vara trovärdig.

### 2.3.1 ALVESSONS ÅTTA METAFORER

För att öka reliabiliteten i studien har intervjuerna analyserats med hjälp av åtta metaforer beskrivna av Alvesson som kan användas för att ställa relevanta frågor gällande påverkan i intervjusituationerna (Alvesson, 2003). Metaforerna kallas för: *Local accomplishment; Establishment and perpetuation of a storyline; Identity work; Cultural script application; Moral storytelling; Political action; Construction work; Play of the powers of discourse*. En utförlig beskrivning av metaforerna finns i Alvessons artikel *Beyond Neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interview in organizational research* (2003). Nedan följer en kort beskrivning av metaforerna som benämns översatta till svenska.

*Lokal prestation* som är den första metaforen innebär att den beskrivning som ges av den intervjuade är ett resultat av den lokala kontexten. Den specifika miljön på företaget kan således påverka den intervjuades beskrivning. *Intervjun skapar och bevarar grundläggande antaganden* är den andra metaforen och den framhåller att det är viktigt att använda sig av sensemaking när den intervjuade kan anta att specifika perspektiv är viktiga. Den intervjuade kan exempelvis anta att hierarkin är viktig och beskriva hur de motiveras utifrån den. Den tredje metaforen är *Identitetsarbete*. Det betyder att den som är intervjuad beskriver sin situation utifrån en viss roll. Det kan exempelvis vara rollen som ”kvinna” eller ”ledare”. Den fjärde metaforen kallas *Kulturens påverkan på beskrivningarna*. Den beskriver att kulturen som den intervjuade verkar i, varifrån han eller hon kommer och språkkunskaper påverkat formuleringen av svaret. Ordvalen kan påverka exempelvis hur strikt en situation beskrivs och det är därför viktigt att reflektera över hur kulturen påverkar beskrivningarna. *Impression management* förklarar att personer ofta vill göra ett bra intryck på sin omgivning. Samtidigt är det vanligt att den intervjuade vill beskriva sin organisation som positiv. Moral vägs därför

mot effektivitet i intervjun. *Intervjun som en politisk aktion* är den sjätte metaforen. Precis som det låter handlar det om att de flesta organisationer är mer eller mindre politiskt påverkade. Det är därför möjligt att den intervjuade inte svarar endast utifrån egna åsikter utan efter organisations övergripande ställningstaganden. Den sjunde metaforen *Konstruktioner* handlar om att både den intervjuade och de som intervjuar kan skapa egna tolkningar av frågor och svar när det råder tvetydighet i språket. Den sista metaforen kallas *Hur diskursen påverkar intervjun*. Den lyfter fram att den rådande diskursen också påverkar både frågor och svar. Den intervjuade och de som intervjuar har ett beroende till samtalsämnet och det styr intervjun (Alvesson, 2003). Metaforerna har använts som stöd vid analysen. Alvesson skriver att:

*”Reflexivity may be something that the research is engaged in solely or mainly during analysis (before “writing it up”), but it may more or less strongly affect text work and be explicit in the completed text.”* (2003, p. 25)

Under skrivandet av den här rapporten har metaforerna använts både som ett förberedande av det presenterade materialet, men som läsaren kan ta del av i empiridelen så används även en metafor vid ett tillfälle tydligt i texten. Metaforerna användes för att förstå innebörden i det som respondenterna sade och för att minska risken för missförstånd. Vidare var de av nytta för att förstå hur generella svaren är. Genom att använda metaforerna vid tolkningen av intervjuerna förväntades att reliabiliteten i studien skulle öka.

#### 2.4 ETISKT STÄLLNINGSTAGANDE

Innan intervjuerna påbörjades lästes de fyra etiska principerna som gäller i svensk forskning igenom. Det vill säga informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman, 2011, p. 131). Informanterna informerades om syftet med uppsatsen och att det var frivilligt att delta. Svaren ifrån informanterna behandlas med högsta möjliga konfidentialitet. Det anses ha varit relativt enkelt att följa dessa regler i den här studien.

### 3 TEORETISKT RAMVERK

*Nedan följer det ramverk som har verkat som grund till uppsatsen. Den är uppdelad i en del för motivation och en del för spelifiering. Vardera del inleds med en beskrivning av tidigare forskning. I slutet följer en sammanfattning av ramverket.*

#### 3.1 SPELIFIERING

Spelifiering är ett relativt nytt begrepp men som fått allt mer uppmärksamhet under de senaste åren. Som presenterades i inledningen av rapporten är en vanlig definition av spelifiering (Ackerfors et al., 2012, p. 58; Deterding et al., 2011, p. 9; Herzig, Stahringer, et al., 2012, p. 1; Ljungqvist, 2013):

*”Användning av speldesignelement i en icke-spelkontext”*

Flera definitioner till *speldesignelement* har diskuterats (Sicart, 2008), men några av definitionerna lämpar sig mer för tillämpning i spel snarare än spelifiering. Begreppet ses i den här rapporten som likställt med *spelifieringsmekanismer* eller *spelmekanismer* och de tre begreppen definieras enligt nedan (Cook, 2006, p. 1)<sup>7</sup>:

*“Spelmekanismer är regelbaserade system/simulationer som underlättar och uppmuntrar en användare till att utforska och lära sig egenskaperna av deras möjlighetsrum genom användandet av feedbackmekanismer.”*

Begreppet spelifiering grundar sig alltså i en inspiration ifrån spelmarknaden och dess sätt att hantera interaktion. Vid spelifiering används speltänkande och spelmekanik för att engagera användare att lösa problem (Zichermann & Cunningham, 2011). Speldynamik eller spelmekanik handlar om aktiviteter som för spelet framåt, exempelvis genom uppdrag, samarbeten eller belöningar. Spelkomponenter är specifika delar som användaren får för att utgöra uppdragen, exempelvis badges och poäng (Ljungqvist, 2013).

Av naturliga skäl, i åtanke till att spelifiering är ett relativt nytt begrepp, har tidigare forskning bland annat behandlat frågan kring hur spelifiering bör definieras (Gustafsson & Tolgén,

---

<sup>7</sup> Då det är en viktig definition har den översatts till svenska. Ordinarie text lyder: *Game mechanics are rule based systems / simulations that facilitate and encourage a user to explore and learn the properties of their possibility space through the use of feedback mechanisms.*

2012), (Groh, 2012), (Deterding et al., 2011). Ritu Agarwal och Elena Karahanna tittade på hur mjukvara kan skapa ett läge av djup involvering och beskriver det genom en konstruktion kallad kognitiv absorbering<sup>8</sup> (2000). Studier har också genomförts för att ta reda på hur användare accepterar spelifieringsmekanismer (Herzig, Strahringer, et al., 2012).

Joëlle Carignan och Sally Lawler Kennedy gjorde en studie hur spelifiering skulle kunna tillämpas i en säljorganisation och gav insikter till hur affärssystem med spelifieringselement skulle kunna utvecklas (2013). Även Janaki Kumar studerade spelifiering inom detta område och utvecklade en guide för mjukvarudesigners om hur de skulle kunna implementera spelifieringsmekanismer i sin mjukvara (2013). Ytterligare studier inom spelifiering har bland annat visat på hur spelifiering kan användas inom corporate sustainability (Hunt Stevens, 2013) eller Risk Management (Bajdor & Dragoela, 2011).

Elisa Mekler med flera börjar röra vid området hur spelifieringselement påverkar den inre motivationen (2013). Även Fabian Groh tittar närmare på hur motivationsfaktorer kan beskriva spelifiering. Specifikt tittar författaren närmare på hur självbeslutsamhetsteorin kan beskriva varför olika spelifieringsmekanismer fungerar (2012). Även studien *Spelifiering – spela spel och skapa värde* av Ackerfors med flera diskuterar självbeslutsamhetsteorin, men relaterar den dock inte till enskilda spelifieringsmekanismer. En jämförelse till dessa studier är relevant att göra och skillnader och likheter mellan resultaten från ovanstående studier kommer därför att reflekteras kring senare i rapporten. I slutet av den teoretiska referensramen under rubriken *Spelifiering förklarad utifrån motivationsteorier* återfinns dock först en närmare redovisning av deras resultat.

### 3.1.1 SPELIFIERINGENS MEKANISMER

Paharia menar att det finns 10 specifika spelmekanismer som är speciellt viktiga att fokusera på och som har visats fungera i de flesta sammanhang (2013). Det har även gjorts motiveringar till andra mekanismer som är viktiga inom spel och Reeves och Read (2009) gjorde i en spelifieringsstudie en lista 10 mekanismer i spel som finns representerade i bra spel, vilken återfinns i Appendix E. Deras lista ansågs av författarna dock vara mer spelfokuserad än spelifieringsfokuserad i förhållande till de 10 mekanismer som Paharia presenterat (2013). Hans lista är den som författarna till den här rapporten funnit vara mest

---

<sup>8</sup> Eng. Cognitive absorption

relevant för studien och den ligger därför till grund för analysen i den här rapporten och den redovisas i sin helhet nedan (Paharia, 2013):

1. Snabb feedback
2. Transparens
3. Mål
4. Märken<sup>9</sup>
5. Att gå upp i nivå<sup>10</sup>
6. Medlärande<sup>11</sup>
7. Tävlade
8. Samarbete
9. Forum<sup>12</sup>
10. Poäng

*Snabb feedback* handlar om att användaren i ett datorspel får feedback i realtid och *transparens* innebär att i spel kan alla användares statistik ses. *Mål* är en naturlig del av spel där uppdrag, som ofta har deluppgifter som är anpassade efter vad spelaren har lärt sig. När en spelare har klarat av en uppgift visas det ofta med *märken*, vilka har en symbolisk funktion i gemenskapen. Att *gå upp i nivå* visar att användaren har lagt ner tid och har vissa färdigheter där *medlärande* är en viktig funktion som betyder att genom spel kan användaren sättas in i situationer direkt istället för att läsa en instruktion. En viktig del i spel är resultattavlor som visar vem som leder – spelet är en *tävling* där användarna kan jämföra resultat med andra. Samtidigt är *samarbete* en viktig del, framförallt i spel där lagarbete är utgör en stor roll. Att ett *diskussionsforum* finns i ett spel gör att erfarenheter och upplevelser kan delas. *Poäng* kan användas för att visa framsteg och användas för att handla eller dela med sig av (Paharia, 2013). Spelifiering har visat sig kunna ge ökad motivation, men också ett sug efter att spela mer - ett fasthållande i spelet (de Freitas & Liarokapis, 2011) och en studie från Saatchi & Saatchi visar att en majoritet av amerikanerna är positivt inställda till att företag använder spelifiering för att öka produktiviteten (Pleno, 2011). Det finns därmed ett ömsesidigt intresse mellan anställda och ledning för att implementera spelifiering. Det finns dock skillnader

---

<sup>9</sup> Eng. Badges

<sup>10</sup> Eng. Leveling up

<sup>11</sup> Eng. Onboarding

<sup>12</sup> Eng. Community

mellan olika åldersgrupper och skillnader mellan individer som mer frekvent använder sig av sociala utmaningar eller inte. Unga personer och de som gillar sociala utmaningar är mer positivt inställda till spelifiering (Pleno, 2011).

Thom med flera (2012) menar att spelifiering handlar om att skapa en känsla av lekfylldhet vilket kan skapa ett önskvärt deltagande. Det kan exempelvis handla om att familjemedlemmar tävlar vem som bidrar mest till att hushållssysslorna blir gjorda eller att en organisation väljer att motivera sina anställda genom en poängtävling. En vanlig applikation av spelifiering återfinns också inom utbildning och har bland annat benämnts som spelifiering av lärande (de Freitas & Liarokapis, 2011), men spelifiering återfinns också i exempelvis militära applikationer, stadsplanering och produktion (Minhua, Oikonomou, & Jain, 2011).

### *3.1.2 SPELIFIERING OCH LÄRANDE*

Det dyker idag upp flera nya typer av studieprogram som använder sig av spelifiering för att förbättra inlärningsprocessen. Exempel finns i bland annat i Lurn<sup>13</sup> och duoLingo<sup>14</sup> som båda representerar olika spelifierade verktyg för inläring. Spelifiering används alltså för lärande i vitt skilda tillämpningsområden, allt från militärutbildningar till förskolan (Frederick-Recascino, Liu, Doherty, Kring, & Liskey, 2013). I spelets värld behöver användaren skaffa kunskap för att omedelbart avancera till en högre nivå vilket är en stor skillnad från skolans värld då det kan vara svårt att motivera ungdomar att studera för framtiden eftersom kunskapen inte appliceras direkt. I spelets värld får användaren snabb och tydlig feedback och användaren tillåts även misslyckas utan att något speciellt händer. Detta är argument för varför spelifiering kan vara så effektivt som motivationsincitament inom organisationer (Ljungqvist, 2013). Spelifiering kan även ha stora effekter på ett företags resultat. Det visades bland annat när LiveOps, som tillhandahåller molnbaserade kontaktcentertjänster, införde spelifieringselement för sina anställda. Företaget ökade bland annat sina säljprestationer med ungefär 10 % och minskade medlärandeprocessen från 4 veckor till ca 14 timmar (Paharia, 2013). Spelifiering skiljer sig i viss mån ifrån traditionella perspektiv till motivation men har också vissa saker gemensamt. Olika traditionella teorier kring motivation presenteras nedan.

---

<sup>13</sup> <http://lurn.se/>

<sup>14</sup> <http://www.duolingo.com/>



## 3.2 MOTIVATION

För att förstå varför spelifiering kan fungera som ett motiverande verktyg är det viktigt att förstå motivation. Därför har flera olika motivationsteorier studerats och här följer en redovisning av olika motivationsforskarens arbeten kring motivation.

Ordet motivation kommer från det latinska ordet motus och betyder känsla, drift eller lidelse (Bakka, Fivelsdal, & Lindkvist, 2006). Ordet i sig säger alltså redan att det finns flera olika element som påverkar motivationen och att motivation kan betyda flera olika saker, eller snarare uppkomma på olika sätt för olika personer i olika situationer. Ser vi bara till ordets betydelse skulle motivation alltså kunna komma ifrån en känsla, en jakt (drift) efter något eller ifrån en passion för att göra något. Alvesson och Kärreman (2007) skriver att motivationsincitament exempelvis kan vara lön, andra ekonomiska belöningar, karriär och status.

Motivation som begrepp i organisationer är också brett och kan handla om att attrahera och stimulera sin personal, få individen att utveckla sin förmåga eller att få individen att göra ett bra arbete (Alvesson & Kärreman, 2007). Den här rapporten ser till alla dessa aspekter, även om fokus ligger på det sistnämnda. Som teorin kommer att visa så ligger de olika aspekterna av motivation dock nära varandra och den ena påverkar den andra. Motivation är oavsett en ständigt återkommande fråga inom psykologin eftersom bristande motivation hos anställda (och elever) kan få stora konsekvenser. I Sverige har ämnet de senaste åren varit en del av den dagliga politiska agendan som en del i skolpolitiken. Frågorna har rört vilka metoder som krävs för att motivera elever till att få bättre resultat i skolan för att göra eleverna mer redo för arbetslivet. Som tidigare beskrivits diskuteras bland annat huruvida spelifiering ska användas som motivation i skolan (Ljungqvist, 2013).

I företag kan det vara mer eller mindre viktigt att arbeta med motivation beroende på position eller arbetsuppgift för den anställde. Chefer har exempelvis i sin yrkesroll en viktig roll att arbeta aktivt med motivation då deras uppgift vanligtvis är att mobilisera andra. En individ med andra arbetsuppgifter har kanske inte alltid lika stor möjlighet till att påverka sin och andras situation och motivation på samma sätt. En sådan brist på autonomi kan dock leda till lägre motivation i sig (D. H. Pink, 2009a) och det är därför viktigt att förstå hur vi blir motiverade. Ryan och Deci menar att motivation kan skapas på olika sätt, det kan vara genom att individen värdesätter organisationen som hon är verksam i eller att det finns ett strakt

intresse inom individen. Det kan dock också skapas genom ett strakt yttre tvång eller att individen blir mutad (2000).

I artikeln *Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s* skriver Muareen Ambrose och Carol Kulik att det finns 7 traditionella motivationsteorier. De menar att dessa sju teorier är<sup>15</sup> (Ambrose & Kulik, 1999):

- Skäl och belöningar
- Förväntningsteori
- Rättviseteori
- Målsättning
- Kognitiv utvärderingsteori
- Jobbdesign
- Stödteori

Alvesson och Kärreman gör en uppdelning av motivationsteorierna i tre huvudgrupper: humanistisk psykologi, instrumentella överväganden och interaktiv motivation (Alvesson & Kärreman, 2007), vilka innefattar flera av de sju teorier som Ambrose och Kulik skriver om.

Ambrose och Kulik skriver att den första teorin, *skäl och belöningar*, bland annat behandlas av Herzbergs hygienfaktorer och som en del av Mazlows arbeten (1999). Teorin benämns enligt Alvesson och Kärreman under gruppen *humanistiskt psykologi* och Herzbergs tvåfaktorteori fick stor spridning och uppmärksamhet i mitten av 50-talet (Alvesson, Kärreman, 2007). Denna teori kommer att behandlas i större utsträckning eftersom den har funnits med länge – även om forskningen framförallt ägde rum under 1970-talet (Ambrose & Kulik, 1999).

*Förväntningsteori* härstammar ifrån Vroom under 1960-talet och har också visat innehålla en del korrekta förutsäggande element (Ambrose & Kulik, 1999) och teorin klassificeras av Alvesson och Kärreman under kategorin *instrumentella överväganden* (2007). Inom det instrumentella synsättet ligger fokus på individens inriktning att uppnå belöningar och kringgå bestraffningar. Förespråkare för detta synsätt anser att omgivningen kan påverka motivationen genom att använda incitament som lön, ”andra belöningar” samt undvika negativa

---

<sup>15</sup> Eng. Motives and Needs, Expectancy Theory, Equity Theory, Goal Setting, Cognitive Evaluation Theory, Work Design, Reinforcement Theory

konsekvenser (Alvesson & Kärreman, 2007). Förväntningsteorin säger att en viss prestation kan leda till skapandet av motivation och inom teorin läggs en stor vikt att försöka förstå individens förväntningar istället för dess behov. Sammanfattningsvis menar Vroom att en individ som har ett intresse av slutresultatet av en prestation upplever motivation medan om individen inte anser att målet är viktigt eller att stora ansträngningar ger en liten chans att uppnå målet blir motivationsstyrkan väldigt liten (Alvesson & Kärreman, 2007).

*Rättviseteori* handlar om att personer förväntas agera efter hur de blir behandlade eller belönade efter sina insatser (Ambrose & Kulik, 1999), exempelvis arbeta mindre om de anser att de inte får lika ersättning som någon annan för samma jobb. Denna teori har inte valts att utveckla bland annat efter antagandet att det kan vara svårt att jämföra hur säljare skulle agera annorlunda beroende på rättvishet och hur denna skulle bedömas utifrån. *Målsättningsteori* är relevant kopplad till några av spelifieringens element. Fred Lunenberg skriver att den vilar på samma grundtanke som flera andra motivationsteorier - att det är målarbete som är i fokus. Lunenberg menar att studier visar att anställda som fått tydliga och specifika mål gör ett bättre arbete än de som inte fått några mål vilket påvisar ett samband mellan prestation och målarbete. Dock måste individerna ta sig an målen och acceptera dem för att individerna ska kunna prestera bättre (2011). För att de anställda ska kunna arbeta mot de uppsatta målen är det viktigt att arbetsgivaren ger feedback vilket kan göras i två syften. Feedback bidrar till att de anställda vet vad de ska göra och kan hjälpa individen att förstå vad som behövs göras för att nå målen (Lunenburg, 2011).

*Kognitiv utvärderingsteori* är en teori som också har stark empirisk uppbackning även om den på senare år har banat väg för utvecklingen av en ny teori kallad *självbeslutsamhetsteori*<sup>16</sup>, som antas vara mer tillämpbar (Gagné & Deci, 2005). Edward Deci har varit en av pionjärerna inom forskningen kring motivation att döma av citat och publiceringar. Han är också en av grundarna till den kognitiva utvärderingsteorin och självbeslutsamhetsteorin (Ambrose & Kulik, 1999). Den sistnämnda teorin har tidigare använts i tidigare spelifieringsstudier (Groh, 2012; Richard M. Ryan & Rigby, 2011) och kommer att studeras även i den här rapporten för att studera dess relevans även i en svensk kontext. Kognitiv utvärderingsteori och självbeslutsamhetsteori presenteras tillsammans mer utförligt längre

---

<sup>16</sup> Eng. Self-Determination Theory

ned. *Jobbdesign* påpekar bland annat vikten av fem olika typer av jobbkaraktistika, nämligen färdighetsvariation, uppgiftsidentitet, uppgiftens signifikans, feedback och autonomi<sup>17</sup> och den fick relativt stort intresse under 90-talet (Ambrose & Kulik, 1999). De elementen täcks till stor del genom den nedan presenterade utökade *självbeslutsamhetsteorin* och jobbdesign reflekteras därför över i den här rapporten som en del av denna. *Stödteori*, som reflekterar över relationen mellan beteende och dess konsekvenser (Ambrose & Kulik, 1999), kommer inte att diskuteras i detalj då de andra valda teorierna ansågs mer relevanta att fokusera på och mer anpassade till syftet av rapporten. Alvesson och Kärremans tredje motivationsgrupp *interaktiv motivation* är svår att direkt koppla till de ovanstående teorierna av Ambrose och Kulik, men har ändå vissa relevans i studien. Alvesson och Kärreman (2007) skriver att individen inom synsättet interaktiv motivation diskuteras i förhållande till sociala grupper. Författarna menar att *normer*, *ömsesidighet* och *identitet* har stor betydelse vid skapandet av motivation. En *norm* kan vara att organisationen använder arbetstiden produktivt, det vill säga minimerar tidsslöseri eller att ledningen tar initiativ till pauser för att skapa en trevlig arbetsplats. Författarna skriver att nyanställda i en organisation som är förknippad med hög arbetsmoral kommer automatiskt arbeta hårt det vill säga att de anammar normen. Detta bidrar till att individen upplever en känsla av tillhörighet. Med *ömsesidighet* menar författarna att arbetsgivare och arbetstagare är lojala mot varandra. Genom exempelvis en högre lön kan arbetstagaren känna lojalitet och viljan att prestera ytterligare. De skriver vidare att *identitet* är viktigt då företagskulturen påverkar den anställde. Vid inträde i en ny organisation formas människan till viss del av företagskulturen och skapar sin identitet därigenom som har stor betydelse för motivationen (Alvesson & Kärreman, 2007).

### 3.2.1 HERZBERGS TVÅFAKTORTEORI

Herzberg ansåg att vissa faktorer endast kan förhindra missnöje men inte skapa tillfredsställelse. Därför delades faktorer som påverkar anställdas motivation upp i hygien- och motivationsfaktorer. Herzberg menade att hygienfaktorer består av fysisk arbetsmiljö, anställningstrygghet och lön och dessa faktorer kan inte skapa motivation men att de hjälper till att förebygga bristande arbetstillfredsställelse. Faktorer som skapar motivation är istället när individen får uppmärksamhet för gjorda prestationer, möjligheter till befordran och eget ansvar, så kallade motivationsfaktorer (Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, 2012). Alvesson och Kärreman anser att detta synsätt fått stort uppmärksamhet i läroböcker och i

---

<sup>17</sup> Eng. Skill variety, task identity, task significance, feedback, autonomy

Sverige men riktar kritik mot synsättet. Författarna menar att teorin kan bidra till att göra mänskligt beteende mer svårförklarligt då det är många faktorer som har betydelse vid skapandet av motivation. De menar också att teorin är anpassade efter amerikanska medelklassideologin vilket gör att teorin inte stämmer helt överens med hur individer i Sverige agerar (2007). Robbins menar att Herzbergs hygien- och motivationsteori är nära förknippade med inre och yttre motivation då yttre motivation kan associeras med hygienfaktorer och inre motivation med motivationsfaktorer. Individer kan styras av yttre faktorer för att erhålla belöningar. Exempel på yttre belöningar kan vara pengar, ära eller beröm från omgivningen medens inre motivation istället bygger på faktorer som kan sammankopplas med personlig utveckling och tillfredsställelse. Vidare säger Robbins att det för att skapa motiverade anställda krävs både yttre och inre motivation (2001).

Marita Ljungqvist forskare på Lunds Universitet anser att yttre motivation kan blockera den inre motivationen vilket studier med barn som ritar kan påvisa. De barn som fick höra att de var duktiga samtidigt som de ritade visade sig vara mindre kreativa och vill sluta måla tidigare än de barn som inte fått någon belöning (Ljungqvist, 2013). Även Kohn (1993) anser att yttre belöningar kan ha negativa effekter på prestationen.

### 3.2.2 SJÄLVBESLUTSAMHETSTEORI

I det här stycket presenteras självbeslutsamhetsteorin tillsammans med den kognitiva utvärderingsteorin. Vidare kommer delar av komplementerande teorier av att beskrivas och stycket ska därmed inte ses som en direkt spegling av självbeslutsamhetsteorin utan som en övergripande förklaring av densamma och nära besläktade teorier.

Daniel Pink skriver att Deci tillsammans med Richard Ryan tillhör de mest inflytelserika beteendeforskarna i sin generation (D. H. Pink, 2009a) även om Deci dock själv skrivit att en del av hans tidiga arbete grundar sig på arbetet av Robert White (Deci, 1975). Forskningen har sedan dess utvecklats och förändrats något för att vara lättare att tillämpa, men bygger fortfarande i stort på samma grundpelare. I början av 1970-talet började Deci utvecklingen av den kognitiva utvärderingsteorin<sup>18</sup>(Ambrose & Kulik, 1999). Deci förklarade då i sin artikel *Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity* att det för att utföra en uppgift finns

---

<sup>18</sup> Eng. Cognitive evaluation theory

två breda klasser av motivation: inre motivation och yttre motivation (Deci, 1972). I boken *Intrinsic Motivation* definierar Deci inre motiverade aktiviteter som:

*“Intrinsically motivated activities are ones for which there is no apparent reward except the activity itself.”* (1975, p. 23)

Yttre motivation, skriver Deci, är när en uppgift utförs för att den leder till extern ersättning (1972).

I en empirisk studie som genomfördes av Deci visades resultat som pekar på att inre motivation kan öka om du ges positiv feedback och verbalt stöd (1971). Däremot indikerade resultaten i samma studie att den inre motivationen kan minska om pengar används som extern ersättning:

*”It appears that money – perhaps because of its connotation and use in our culture – may act as a stimulus which leads the subjects to a cognitive reevaluation of the activity from one which is intrinsically motivated to one which is motivated primarily by the expectation of financial rewards. In short, money may work to “buy off” one’s intrinsic motivation for an activity.”* (Deci, 1971, p. 114)

En uppföljande studie av Deci året därpå indikerade återigen att pengar kan minska den inre motivationen medan verbalt stöd kan bidra till att öka densamma (Deci, 1972). Danner och Lonky visade senare att utmanande aktiviteter kan öka den inre motivationen och gör det bäst om de ligger på en nivå precis ovanför den kunskapsnivå du har från början (1981).

Effekterna av yttre motivationselement på den inre motivationen beskrivs under den kognitiva utvärderingsteorin och förutom resultatet från ovan beskrivna studier framhöll denna också bland annat att greppbara belöningar, deadlines och övervakning verkar minska känslan av autonomi och inre motivation, med undantagsfall såsom att lön eller bonus delas ut oberoende av visat engagemang eller utan att förväntningar på bonus finns (Gagné & Deci, 2005). En studie av Miriam Erez, Daniel Gopher och Nira Arzi pekar exempelvis på att för en medelsvår till svår uppgift är det mest effektivt att använda sig av egensatta mål utan monetära

ersättningar. Studien visade dock också att självsatta mål tillsammans med monetära ersättningar försämrade prestationen hos deltagarna (Erez, Gopher, & Arzi, 1990).

Gagne och Deci skriver att trots att den kognitiva utvärderingsteorin hade stark empirisk uppbackning hade den vissa svagheter som att den var svår att tillämpa och att det var ett problem att besvara hanteringen av monetära belöningar som ofta är en grund i många arbeten eftersom folk behöver arbeta just för att tjäna pengar. Istället säger de att genom att dela upp yttre motivation i olika typer beroende på grad av autonomi kunde istället självbeslutsamhetsteorin utvecklas (Gagné & Deci, 2005). Självbeslutsamhetsteorin är baserad på studier med fokus på sociala faktorer som förenklar eller tränger bort de naturliga processerna för självmotivation (Rickard M. Ryan & Deci, 2000). Ryan och Deci menar att forskningen på inre motivation (som beskrivits ovan), självstyrande och välbefinnande har lett till att tre psykologiska behov har funnits som kan leda till motivation och mental hälsa om de uppfylls. Dessa tre psykologiska behov är kompetens, autonomi och samhörighet<sup>19</sup> (Rickard M. Ryan & Deci, 2000).

Daniel H. Pink är en forskare inom motivation som har hjälpt till att sprida och popularisera och sprida teorierna om självbeslutsamhetsteori<sup>20</sup>, bland annat genom boken *Drive: the surprising truth about what motivates us* och *Ted.com* (D. H. Pink, 2009a; D. L. Pink, 2009b). Han menar att flera av de metoder som organisationer och företag idag, 2014 använder för att öka motivationen inte fungerar (2009a). Han skriver att de traditionella verktygen piska och morot såsom att få mindre respektive mer i lön till och med kan ha negativa effekter på prestationen och motivationen hos den som försöker utföra en uppgift:

*“They [too many organizations] continue to pursue practices such as short-term incentive plans and pay-for-performance schemes in the face of mounting evidence that such measures usually don’t work and often do harm.”* (2009a, p. 9)

---

<sup>19</sup> Eng. Competence, autonomy, and relatedness. Relatedness saknar en bra översättning till svenska men är enligt Ryan och Deci kopplat till samhörighet i relationer (Rickard M. Ryan & Deci, 2000) och skulle också kunna översättas till ”relations-samhörighet”.

<sup>20</sup> Som texten nedan visar använder Pink delar av självbeslutsamhetsteorin, men det finns vissa skillnader.

Istället beskriver Pink hur nya affärsmodeller har växt fram på senare år där tusentals personer samarbetar och jobbar utan ersättning. Bland annat världens största encyklopedi Wikipedia som skapats trots att inläggen där görs utan lön. Han menar också att en av fyra företagsservrar idag drivs av Linux, vilket också utvecklats av tusentals programmerare. De här projekten har lyckats för att de är bättre anpassade till hur människor motiveras skriver Pink. Han sammanfattar med sju anledningar till varför yttre belöningar eller straff inte fungerar<sup>21</sup> (D. H. Pink, 2009a, p. 59):

1. De kan släcka den inre motivationen.
2. De kan försämma utförandet.
3. De kan krossa kreativiteten.
4. De kan utestänga bra beteende.
5. De kan uppmuntra till fusk, genvägar och oetiskt beteende.
6. De kan skapa beroende.
7. De kan fostra korttidstänkande.

Det finns dock undantagsfall och under en del omständigheter fungerar yttre belöningar menar Pink. För att förstå när yttre belöningar har mer eller mindre negativ eller positiv effekt är det viktigt att förstå uppgiftens natur. Är det en rutinuppgift som inte kräver kreativt tänkande kan yttre belöningar fungera, vilket beror på att uppgiften ses som tråkig redan från början och att det därmed inte finns någon inre motivation som kan påverkas negativt. Det är alltså inte alltid negativt att använda sig av yttre belöningar, men de bör i flera fall undvikas. Pink skriver att:

*”In these situations it’s best to... turn work into play – to increase the task’s variety, to make it more like a game, or to use it to help master other skills.”* (D. H. Pink, 2009a, p. 62)

Genom att Pink skriver att du kan göra uppgiften mer som ett spel pekar han (mer eller mindre medvetet) på att någon form av spelifiering skulle kunna tillämpas. Det gör teorierna än mer relevanta att studera i koppling till en spelifieringsstudie. Yttre belöningar bör alltså

---

<sup>21</sup> Listan är en egen direktöversättning av Pinks ord.



främst användas om det är en rutinuppgift och undvikas om det är en uppgift som kräver mer kreativt tänkande, uppgifter som Pink kallar för heuristiska uppgifter<sup>22</sup>, är det bättre med andra typer av belöningar (D. H. Pink, 2009a). McKinsey skriver i en rapport att ca 70 % av de jobb som skapats på senare år i USA är av den senare typen (Johnsson, Manyika, & Yee, 2005) och det är rimligt att anta att siffrorna borde vara fördela på ungefär lika sätt i Sverige. I tabellen nedan ges exempel på de olika typerna av uppgifter.

Tabell 2. Tabellen visar skillnaden mellan algoritmiska uppgifter och heuristiska uppgifter. Tabellen är baserad på beskrivningarna i Daniel Pinks bok (2009a).

Algoritmisk uppgift	Heuristisk uppgift
Uppgiften är enkel och du följer tydliga regler för hur den ska utföras. Det kan handla om att utföra mekaniska uppgifter som att skruva ihop två bildelar på ett fabriksgol.	Uppgifter som är svåra att skapa exakta algoritmer för. Exempel kan vara att måla eller skriva en bok.

Sammanfattningsvis finns det, skriver Pink, tre grundelement som en uppgift behöver tillåta för att skapa inre motivation. De elementen är autonomi, färdighet och syfte<sup>23</sup>. Det är enkelt att se kopplingen mellan två av dessa och ett par av Ryan och Deci tre beskrivna behov: kompetens och autonomi (2000) – där kompetens motsvarar färdighet. Däremot skiljer sig syfte något från samhörighet och blir därmed ett komplement till självbeslutsamhetsteorins tre huvudelement.

### 3.3 SPELIFIERING FÖRKLARAD UTIFRÅN MOTIVATIONSTEORIER

Som tidigare beskrivits finns det (om än få) några studier som har försökt att förklara varför spelifiering fungerar utifrån motivationsteorier. Specifikt har ovan beskrivna teori om självbeslutsamhet, utvecklad av Deci och Ryan (Deci & Ryan, 1985) använts för att förklara spelifiering (Ackerfors et al., 2012; Groh, 2012; Paharia, 2013; Richard M. Ryan & Rigby, 2011). En slutsatserna kopplade till samhörighet<sup>24</sup> skriver Groh är att nivåer, märken och leaderboards behöver ett meningsfullt forum för att fungera. Vidare skriver han att den höga

<sup>22</sup> Tumregelsuppgifter

<sup>23</sup> Eng. Autonomy, mastery, purpose

<sup>24</sup> Samhörighet som en del av självbeslutsamhetsteori, se ovan

graden av feedback och varierande nivå på utmaningarna kan förklara varför behovet av en känsla av kompetens uppfylls (2012) och även Ackerfors med flera kommer fram till att ständiga utmaningar kan bidra till ökad prestationshöjning enligt självbeslutsamhetsteorin (2012). Samtidigt finns det däremot finns en risk för att känslan av autonomi påverkas negativt om det finns en för stark koppling mellan ”om... så”-belöningar till aktiviteterna skriver Groh (2012).

Spelmekanismerna poäng och forum<sup>25</sup> utvärderades av Mekler med flera. De kom fram till att poäng gjorde att deltagarna skapade fler tags (som var studiens objekt) och påverkade de till högre inre motivation lika mycket som en meningsfull sättnig gjorde. Forum och poäng utgjorde dock bäst resultat tillsammans eftersom meningsfullheten gjorde att kvaliteten och kreativiteten ökade (till skillnad från poängen som alltså ökade kvantiteten) (2013).

#### 3.4 SAMMANFATTNING AV TEORETISKT RAMVERK

Sammanfattningsvis visar vald teoretisk referensram att inre motivation är viktigt för de anställda på en arbetsplats. Detta påvisar Herzberg i sin tvåfaktorssteori (Robbins, 2001), men också nyare teorier som bland annat självbeslutsamhetsteorin (Rickard M. Ryan & Deci, 2000). Yttre belöningar som exempelvis lön kan skapa motivation om arbetet är monotomt och arbetstagaren upplever arbetsuppgifterna som tråkiga (D. H. Pink, 2009a). Herzberg menar att lön kan hjälpa till att förhindra missnöje på arbetsplatsen men inte fungera som ett motivationsincitament (Eriksson-Zetterquist et al., 2012). Det är dock först relevant att förstå vilken typ av uppgift det handlar om, specifikt huruvida det handla om en algoritmisk uppgift eller en heuristisk uppgift. Pink menar nämligen att yttre belöningar eller straff kan ha negativa effekter som motivationsincitament då det kan krossa kreativiteten, försämra prestationen eller skapa ett beroende, framförallt om uppgiften är heuristisk (2009a). Självbeslutsamhetsteorin beskriver framförallt tre element som en uppgift behöver tillåta för att skapa inre motivation: *autonomi*, *kompetens* och *samhörighet* (Deci & Ryan, 1985; Gagné & Deci, 2005; Rickard M. Ryan & Deci, 2000). De här tre elementen kompletterar Pink med *syfte* (2009a).

---

<sup>25</sup> I sammanhanget att forum refereras till som ”en meningsfull situation”

Spelifiering definieras i arbetet som:

*”användning av speldesignelement i en icke-spelkontext”* (Deterding et al., 2011, p. 9)

Med hjälp av spelifiering kan motivation på en arbetsplats skapas då användaren får snabb och direkt feedback och användaren kan misslyckas utan att något speciellt händer (Ljungqvist, 2013). I konceptet spelifiering används speltänkande och spelmekanik för att engagera individer att lösa problem (Zichermann & Cunningham, 2011). För spelifiering, menar Paharia, är det speciellt tio mekanismer som är viktiga för att skapa detta engagemang. Dessa mekanismer är: snabb feedback, transparens, mål, märken, att gå upp i nivå, medlärande, tävlande, samarbete, forum och poäng.

## 4 EMPIRI

*Nedan följer en redovisning av den insamlade datan ifrån respondenterna. Första delen i empirin beskriver en sammanfattning av säljarnas arbetsplats och arbetsupplägg vilket följs av en redovisning av resultatet utifrån Paharias 10 mekanismer.*

### 4.1 ARBETSPLATSEN, LÖN OCH ARBETSUPPLÄGG

De anställda sitter i ett öppet kontorslandskap i två olika säljsalar. Författarnas känsla av kontoret är att det är en väldigt lekfylld arbetsplats då det spelas hög musik och säljarna är glada och dansar mellan säljsamtalen. Företaget använder sig av två lokaler för utgående säljsamtal. I det ena rummet finns topsäljarbordet där de fyra bästa säljarna varje vecka sitter och där säljarna har chans till en extra bonus. Vid ett genomfört sälj går säljaren fram till ledarborden och ringer i en klocka vilket gör att hela säljsalen sig upp och applåderar. Under arbetspasset går säljchefen runt i salen för att peppa säljarna och komma med feedback. Författarna uppfattar tempot i säljsalen som mycket högt, dock får säljarna välja att ringa nästa nummer när de vill, vilket betyder att företaget inte använder sig av automatisk uppringning. Detta bidrar i sin tur till många pauser då relationer med kolleger kan stärkas. Säljarna menar att de inte kan sälja utifrån en mall då det blir för mekaniskt och att det för vissa är viktigt att ringa många samtal för att sälja medan det för andra är bättre att ta pauser. Säljarna har en grundlön och sedan en provisions baserad lön baserad på hur många sälj de får igenom. Alla anställda är väldigt tydliga med att lönen är en stor motivationsfaktor, när vi frågade Cesar och Gustav om lönen motiverade dem svarade de så här:

*”Ja, givetvis” Cesar*

*”Absolut” Gustav*

Ivar är också inne på samma spår och säger:

*”Det är ju till 99% pengar, helt klart liksom” Ivar*

Samtidigt fortsätter han dock med att säga att det är så mycket mer på företaget som spelar roll. Han menar att energi spelar en stor roll och om alla säljare i salen är taggade kommer det bidra till att fler sälj går igenom. När han fick frågan om hur han skulle sälja om han *endast* hade haft lönen som motivation sade han:

*”Haha nej jag hade sålt 1 till 2 varje dag, max! Det blir verkligen så att det går inte, grejen är att när du sitter i ett samtal, så är det såna enorma smågrejer som gör att du säljer.” Ivar*

Ivar beskriver även hur ett samtal fungerar:

*”Tänk som ett tv-spel, du har 90 procent energi på sälj för att sälja, har du 40 procent på andra tankar så säljer du inget. Det går inte att sitta och tänka på massor med andra grejer, det går inte att sitta och tänka på andra saker varför fick jag inte förra kunden varför gick det fel och det fel, det går inte, du måste släppa allting.” Ivar*

Erik menar också att pengar är väldigt viktigt för motivationen men anser att framgång och prestige också har stor betydelse. Han anser det är viktigt att kunna visa sig bäst, det är motivation för honom.

## 4.2 SPELMEKANISMER HOS FACEWAYS

I det här stycket presenteras respondenternas beskrivningar över hur de ser på Paharias (2013) tio spelmekanismer.

### 4.2.1 SNABB FEEDBACK

Faceways arbetar mycket med feedback och säljarna är överens om att feedback är viktigt för att behålla motivationen. Cesar menar att han får feedback i form av att han kan se sin statistik, det vill säga sin ånger, i datasystemet. Han tycker det är en bra motivationsfaktor då han gillar att se sin säljstatistik men också att han kan räkna ut sin kommande månadslön. David menar att feedback får han genom utvecklingssamtal eller att någon i närheten hör ett sälj och säger något positivt om samtalet. Han menar att det är väldigt viktigt med feedback. Erik menar att han istället får feedback nästan varje dag då cheferna är bra att se detaljer som han kan behövas ändra för att bli en bättre säljare. Han poängterar också vikten med positiv feedback för att lyckas hålla motivationen uppe. När Filip fick frågan om han ansåg feedback är viktigt svarade han såhär:

*”Jaa, självklart! Man vill alltid göra ett bra jobb. Samma gäller om man gör ett sämre jobb då vill jag gärna veta det så jag kan ändra på mig. Så det är väldigt.*

*Jag personligen tycker det är väldigt skönt att man kan få det direkt efter ett samtal än att man ska ha ett utvecklingssamtal.” Filip*

Bertil tycker den feedback som han får vid ett genomfört sälj är väldigt viktigt:

*”Till exempel vid ett sälj går vi fram till tavlan, plingar i klockan och skriver upp säljet, hela salen applåderar då, också en form av feedback” Bertil*

Bertil menar att han också får feedback då ett samtal gått mindre bra. Om en kollega sitter i närheten kan det ske direkt feedback vid bordet. Han poängterar dock att hur mycket feedback han får mellan samtalet beror på den personen som sitter bredvid och hur nära vänner de är. Även Ivar trycker på betydelsen av feedback då det för honom är en stor framgångsfaktor, att få kritik anser han gör att man blir en bättre säljare:

*”Jag är jättebra på att ta kritik så jag älskar kritik och det är det enda som kan föra mig framåt. Jag tycker det är underbart med kritik och jag älskar när folk ger mig kritik men det är bara det att man inte vill höra det man gjort dåligt utan det du kan göra bättre” Ivar*

#### 4.2.2 TRANSPARENS

Företaget använder sig av ledarbord det vill säga en tavla där alla anställda står uppskriva med dagens sälj. När en säljare fått igenom ett avtal går personen fram till tavlan och skriver ett streck vid sitt namn. Alla respondenter är överens om att detta skapar motivation då det blir en tävling mellan de anställda.

*”Ja det är ju bra. För det är motiverande. För det gör ju att man kolla på tavlan och ser man sina kompisar, de klarar det bättre än jag, amen, då måste jag skärpa mig” Erik*

Så uttrycker Erik sin åsikt om tavlan. Han tror inte att det skulle vara lika motiverande att arbeta om tavlan inte fanns då han inte skulle kunna se hur han låg till vilket hade skapat en oro. Bertil anser att säljtavlan är väldigt motiverande då han oftast ser till att det går väldigt bra för honom och vill då visa för resten av gruppen att han har gjort ett bra arbete. Han anser även att det kan vara motiverande de dagarna då det går sämre då det blir en extra motivation

att försöka komma i kapp de som ligger längst fram på listan. Även Cesar trycker på betydelsen av tavlan, han anser precis som Bertil att när man plingar i klockan vid ett sälj och alla applåderar blir man extra taggad och det skapas mer energi. David poängterar också betydelsen av tavlan och menar att man får vara bra och måste få visa det också, bara säljaren behåller sin ödmjukhet. Han anser att tavlan också kan motivera de dagar då det går sämre för honom.

*”Ja. Alltså det är ju, anledningen till att jag åt minstående är här är ju för att jag ska vara bäst. Så att jag visar gärna upp att det går bra liksom även om det går mindre bra då blir man ännu mer motiverad att, fan, jag måste ta i kapp den människan eller, den människan.” Bertil*

*”För mig tycker jag det är bra att den är där, för dem som också gör ett bra jobb ska också få vissa att de gör det, för det är det handlar om, att man ska få bli belönad” David*

*”Varje sälj som du har gjort så får du klicka på den plingan så plingar det till så kryssar du på tavlan, Det finns inget som är värt med än det. Ibland kan du sitta en dag och inte ha några sälj även om du då lägger ett sälj som du vet att det här säljet kommer inte gå igenom då klickar du upp den ändå och det betyder då något. Du visar att du övertalade den här kunden, du var bra helt enkelt även om den inte går igenom så får du ett kryss på tavlan och du var grym liksom. Sånt är väldigt viktigt” Ivar*

I dagens säljstatistik på datorn kan säljarna endast se sin egen statistik. Vid frågan om de skulle vilja se sina kollegers säljstatistik hade säljarna delade uppfattningar. För David spelar det ingen roll om han endast kan se sin egen statistik medens Bertil menar att han inte behöver se hur det går för dem andra säljarna. Även Gustav är inne på samma spår då han menar att han bryr sig inte så mycket hur det går för de andra. Filip å andra sidan tycker att det hade varit mer motiverande att se alla säljares säljstatistik då han har provat på det under en period och tyckte det var väldigt bra. Erik menar att det är viktigt att inte kolla sig blind på statistiken, han menar att den bara motiverar honom om den används på rätt sätt.

*”Alltså om man använder den på rätt sätt så är den motiverande. Är det ju. För då kan man ju, just för, eller motiverande skulle jag inte kunna säga. Jag skulle mer vilja säga att det är, statistik hanterar det som har varit, inte det som ska komma men jag kan då lära mig utav den. Det kan ju vara motiverande, för då kan jag ju se att om jag kommer i ett rörelsemönster exempelvis” Erik*

#### 4.2.3 MÅL

Alla respondenter menar att det är viktigt att varje säljare sätter upp egna mål i huvudet när man kommer in på kontoret.

*”Ofta är det så eller för många är det så att man har en siffra i huvudet sen så nöjer man sig inte förrän man fått den. och i de flesta fallen når man den siffran som man satt upp, för att man har något att kämpa efter” Cesar*

David tycker också det är viktigt att varje säljare sätter egna mål. Han säger att det ibland finns mål som gruppen ska uppnå tillsammans, en dagsbudget. Att sträva efter något är viktigt då han menar att folket som söker sig till detta yrke vill tjäna pengar och ha kul. Då måste det finnas mål att sträva efter. Adam anser att de har veckomål som de försöker uppnå:

*”Vi har ju veckomål som vi försöker uppnå. men varje enskild person har ju inget dagsmål som de måste nå. Till exempel att alla måste lägga 25 avtal för att gå hem, men ofta har vi hemgångsmål för alla tillsammans får lägga något för att få gå hem. Vi försöker ju att alla ska lägga ett om dagen, sen kanske hjälpa dem som inte får gå hem.” Adam*

Bertil anser också att det är viktigt med egna mål han hävdar dock att det inte spelar någon roll om de är uppsatta utav han själv eller av någon annan:

*”Hm. Viktigt för jag personligen ska bli motiverad? Egna mål! Sen om de är satta av mig eller av någon annan är inte det viktigaste. Egna uppsatta stadiga mål. Sen, ja, slutbelöningen oftast i form av pengar.” Bertil*

Erik menar att det är bra med mål för att ha något att sträva efter även det anser Helge då det han tycker det är tråkigt att bara sitta och ringa och inte ha något mål att sträva efter.



#### 4.2.4 MÄRKEN<sup>26</sup>

Varje månad utser Faceways ”månadens säljare”. De flesta av säljarna tycker att det är motiverande eller en inspirationsfaktor. Bertil menar att ”månadens säljare” är en viktig motivationsfaktor då han vill visa att han är bäst. David håller med och säger att månadens säljare är motiverande och om han ligger bra till för att bli månadens säljare så lägger han gärna extra krut för att lyckas. Erik anser också att månadens säljare är bra då det är ytterligare ett mål att sträva efter:

*”Det tycker jag är bra. Det är ytterligare en sak att sträva efter, jag har också blivit månadens säljare, och det var ju en skön utmärkelse att få, den här månaden, alltså, senaste fyra veckorna, så har jag bevisat att jag var bäst utav alla. Nått den där högsta prispallen som man kan nå. Och det gör ju att, man känner sig uppskattad, man känner sig glad och så får man mer pengar och så blir det lite extra förmåner och sånt också. Det uppskattas ju” Bertil*

Cesar tycker också att månadens säljare kan vara motiverande:

*”Månadens säljare har vi. Det är bra. Man vill vara där. Tävlingsinstinkt. Det handlar om personlig inställning. Spelachievement hade varit bra för kortsiktiga mål. Det spelar ingen roll om det är i systemet eller inte.” Cesar*

Filip ser däremot inte ”månadens säljare” som en motivationsfaktor:

*”Nämen, alltså jag strävar ju efter mina egna mål, också liksom, och mina mål är ju kanske inte att bli månadens säljare utan jag vill utvecklas personligen liksom”*

Filip

Gustav menar att månadens säljare inte är så motiverande eftersom det inte ligger några pengar bakom utmärkelsen utan tycker då det är mer motiverande att försöka ta sig till toppsäljarbordet där säljaren har chans till mer bonus. Ivar menar att han inte blir motiverad av månadens säljare då det är för lång tidsram. En dag anser han är för kort men en månad är för långt för att lyckas hålla motivationen uppe.

---

<sup>26</sup> Eng. Badges

#### 4.2.5 ATT GÅ UPP I NIVÅ<sup>27</sup>

Alla respondenter är överens att de kan klättra om säljaren visar sig vara duktig. Bertil menar att företaget har toppsäljarbordet där de fyra bästa säljarna varje vecka får sitta och vid detta bordet har säljarna chans att tjäna extra bonuspengar. Han hävdar dock att denna bonus är väldigt liten och att han inte motiveras utav dem mer än att det är en extra kick. Erik säger:

*”Lönen är alltid motiverande, men det handlar mest om att man motiveras till att bli bäst.” Erik*

Gustav är inne på samma spår:

*”Man vill vara bäst och därför vill man sitta på toppsäljarbordet” Gustav*

Filip säger däremot:

*”Det är både ja och nej med att sitta och sälja vid toppsäljarbordet. Jag har ju suttit där. Det är nog lite från dag till dag.” Filip*

Cesar är tveksam till om ett nivåsystem i datorn hade påverkat på något sätt. Han menar att hur mycket du säljer går upp och ner ändå. Helge menar att bonusstegen är en chans att gå upp i nivå. Det är den som är bäst varje vecka som får extra bonus.

David anser att företaget är väldigt organiskt vilket gör att chansen för att klättra inom företaget är väldigt stort. Detta är något som David menar är väldigt kul och motiverande då duktiga säljare kan få chansen att gå längre och bli exempelvis teamledare eller säljchefer. Han har ingen framtida titel inom företaget som han vill nå utan det viktigaste för honom är att utvecklas som person och få mer ansvar.

#### 4.2.6 MEDLÄRANDE<sup>28</sup>

De intervjuade berättar att inlärningsprocessen i företaget innefattar flera olika moment. Dels påbörjar de nyanställda först en produktutbildning och en kvalitetsutbildning. Därefter följer ett prov och en säljutbildning innan säljaren gör medlyssning på andra säljare för att lyssna

---

<sup>27</sup> Eng. Leveling up

<sup>28</sup> Eng. Onboarding

hur ett samtal kan gå till. Efter detta får säljaren ringa sitt första samtal vilket gör inlärningsprocessen väldigt snabb och effektiv. Adam menar att de på företaget vill att du ska börja ringa så tidigt som möjligt. Han säger att det till en början var läskigt att ringa och att de får börja ringa tidigt för att inte skjuta på det för länge. Det tolkas därför som att en av anledningarna till att börja ringa tidigt är att inte bygga upp sin rädsla. Bertil säger att det är en ganska brant inlärningsprocess på företaget. David uttrycker det på följande vis:

*”Först får man lära sig allting sen sitter man i telefonen och vi förväntar oss inte att man ska kunna, allt genom ett samtal. Fast man har jobbat med det här tidigare utan då lär man det med tiden, genom säljutbildningar, asså, direkt coachning, de kommer och frågar. Man kan gå förbi och lyssna liksom och komma med tips och sådär.”* David

De intervjuade tycker att inlärningsprocessen överlag fungerar bra på företaget. Det är rimligt att anta att de intervjuade vill spegla en positiv bild av sitt företag, vilket Alvesson beskriver i sin femte metafor *Impression management* (2003). De intervjuade beskriver dock olika aspekter både positivt och negativt. Därför antas ändå att de intervjuade överlag faktiskt är nöjda med upplägget. Nedan följer två beskrivningar på hur utbildningen utvärderas. Gustav säger:

*”Öh, jo bra! Man lär sig väldigt mycket fort så det tar ett tag innan man smält in allt, men annars bra!”* David

Helge sammanfattar kort på liknande sätt:

*”Ja den var bra!”* Helge

Han fortsätter dock sedan med att säga:

*”Grunden lär man sig av utbildningen. man visste ju inget när man kom hit” (beskriver produkten) Man visste ju ingenting. Så grunderna lärde man sig så. Sen med jobbets gång lärde man sig vad man ska säga och så. Mest, hur man ska föra samtalet på ett bättre sätt.”* Helge

#### 4.2.7 TÄVLANDE

Respondenterna förklarar att företaget ofta har flera olika tävlingar i företaget. Exempel på tävlingar den senaste tiden har varit att säljarna kunde vinna Playstation 4, att de också hade tävlingar där de vann lotter för varje sälj och en tävling där det handlade om att samla så många ballonger som möjligt och smälla andras. På frågan om det är motiverande berättar Adam att:

*”Det blir det. Det blir ju lite roligt och saker som händer samtidigt. Alltså, eller, nej det blir det, säger de att idag ska vi ha killing games men då blir de såhär men vad roligt och sen så ja, ofta antingen blir man bara så frustrerad efter att alla smäller ballonger så man låser sig så man inte kan ringa, alltså man blir så arg på dem.” Adam*

Vidare berättar han skillnaden mot en vanlig vecka:

*”Alltså det är nog inte så stor skillnad. För mig handlar det om att sköta mitt jobb typ, så jag känner ju att jag vill lägga in ett avtal för jag jobbar ju för dem och de skulle inte tjäna några pengar på mig om jag bara satt här så, det är ju för min egen skull också som jag vill lägga avtal” Adam*

Han förtydligar sedan hur han ser på motivationen i tävlingarna:

*”Alltså jo men jag blir motiverad utan tävlingar också, det är mer att det är roligt med tävlingar. Det blir lite mer skojigt på något sätt men jag skulle fortfarande inte klara av att ha det varje dag. Psykiskt jobbigt efter en dag. Ja men ballonglek och sådär. Det blir mer lekfullt” Adam*

Helge har en något annorlunda syn på tävlingar:

*”Tävlingar är alltid motiverande tycker ja, haha! Man vill ju alltid vinna. Nu har vi en tävling och nu ska vi förlora, inte riktigt så man tänker.” Helge*

Även Ivar tycker att tävlingar är bra. David säger också att tävlingarna framförallt är motiverande när andra också blir taggade. När de sporrar varandra. Även Gustav säger att tävlingarna gör att de försöker sporra varandra på företaget.

En annan vanlig tävling berättar flera av de intervjuade är att de ofta har hemgångsmål. De tävlar då i grupper om 3-4 personer som ska sälja ett visst antal eller enskilt. När de har uppnått målet kan de gå hem och ändå få lön för den resterande tiden för dagen. Det är något som Filip tycker är motiverande. Även Bertil håller med om det:

*”... en jättemotivation. För då sätter vi oftast väldigt höga mål för då kunde det bli egna hemgångsmål. Hade jag en dag att jag skulle sätta si och så mycket ska jag lägga så hade jag då, då lägger vi det på halva tiden istället för att få fullt betalat för lika många avtal. Jättemotivation faktiskt!” Bertil*

Cesar säger att de inte fungerar att köra för mycket av endast lag- eller individuella tävlingar. Han menar att båda typerna av tävlingar kan vara roliga ibland, men att det ibland kan bli för mycket. Han säger att det varierar mycket från dag till dag. David menar också att det varierar. Även Erik beskriver att det är viktigt att tävlingarna skiftar:

*”De senaste två veckorna har vi haft individuellt mål på att sälja, så fort du sålt upp någonting på och det har fungerat bra. Skulle vi fortsätta med det här så skulle det här sluta fungera, och då måste man ändra. Så man måste ha variation, på det här, ny utmaning, det måste vara något nytt, spännande utmaning som man kör på, för om utmaningen hela tiden är den samma då kommer man att ge upp. Skulle jobbet vara att springa 100 meter, och vi som är bäst på att springa 100 meter, ja, till slut skulle folk inte råspringa de där 100 metrarna, de skulle jogga och nöja sig med det. Sådär, sen skulle i så fall det gamla vara att javisst, han kanske sprang på den här korta tiden, men det är ju med bland dina meriter, men om man ändrar det och nu springer du här och nästa gång ska du hoppa och nästa gång simma eller, ja, vad som helst. Och det gör att variationen där gör att man kämpar för det. Det här och det här, det kommer nya grejer.” Erik*

Han menar också att vad som motiverar skiljer mycket från person till person och berättar om en säljare:

*”Satt vid runt ett bord och kollade på varandra, så kom en annan säljare upp, med två stycken energidryck, som han hade gått och köpt. Han satte dem på bänken såhär och började sälja. En annan säljare satt och var lite halvt nere, det hade gått dåligt hela dan, hade inte sålt nånting eller kanske bara nått avtal och såg de här energidrycken, och tänkte säkert gud, jag vill ha en energidryck, vad ska jag göra för att få din energidryck? Eller få ena där, å, då vände han sig om och säger, ja, säljer du två avtal, så får du en energidryck av mig. Det dröjde fem minuter, sen hade han dragit in två avtal, och det är, det är ren motivation, och det är så det fungerar.” Erik*

#### 4.2.8 SAMARBETE

Av jobbetets natur är det lätt att förstå att det kan vara svårt med samarbete direkt för att vinna en specifik kund. Flera av säljarna lyfter ändå fram flera typer av samarbeten på företaget. Det kan handla om att stötta genom att komma med råd eller genom de lagtävlingar som tidigare beskrivits. Adam menar att han försöker ge råd om han märker att det går sämre för någon. Bertil säger att de brukar uppmana de som behöver hjälp att fråga om hjälp om de skulle stöta på problem. David berättar att du kan få hjälp hela tiden. Han brukar själv berätta för andra om vad som fungerar för honom. Mycket av samarbetet handlar om att berätta för varandra om olika säljtekniker och låter andra prova nya tekniker för att komma ur trygghetszonen. Vidare säger David att han gillar grupptävlingar där han kan skrika och ta kommandot och att de då kan peppa varandra. Helge säger att alla har olika tips och att det därför är bra att alla pratar med varandra. Gustav tycker att samarbete är viktigt för att utvecklas som säljare och Filip lyfter fram att alla faktiskt hela tiden direkt eller indirekt arbetar som en grupp. Alla har ett budgetmål att fylla oavsett om de jobbar tillsammans eller ensamma.

*”Ja, vi är ju en grupp, alltså vi har ju gruppsmål, det stora grupp målet på 700. Det ska vi ju klara även om man jobbar enskilt med sitt egna mål så är det fortfarande en grupp tillsammans liksom.” Filip*

#### 4.2.9 FORUM<sup>29</sup>

Det verkar inte finnas den typen av digitalt forum som refereras till av Paharia (2013) på företaget. Däremot menar Adam och Bertil att de varje morgon och ibland efter lunchen håller

---

<sup>29</sup> Eng. Community

ett gemensamt möte på företaget för att tagga igång varandra. Cesar ser det också som att hela kontoret på sätt och vis är ett forum i sig. Han säger att arbetskamraterna pratar med varandra hela dagarna och kan dela med sig av säljtips.

#### *4.2.10 POÄNG*

Det finns flera olika typer av poängsystem på företaget. Antal sälj kan ses som ett poängsystem i sig, vilket bland annat visas på leaderboarden. Det finns dock inget speciellt poängsystem där olika sälj översätts till nya typer av poäng. Däremot används också en lista som kallas SPH (Sales Per Hour), vilket är ett andra sätt att mäta antal sålda enheter på. SPH berättar hur mycket du har sålt per timme i genomsnitt under veckan. Gustav menar att det hade kunnat vara en motivationsfaktor att få poäng för sina sälj, vilket även Ivar håller med om. Han säger att det hade varit ytterligare ett mål och därför ännu något att motiveras av.

### 4.3 SAMMANFATTNING AV EMPIRIN

Respondenterna beskriver att de har flera av spelifieringsmekanismerna som en del i arbetsupplägget på Faceways. Respondenterna menar att: de får snabb feedback; det finns säljstatistik att tillgå; de har tydligt uppsatta mål; företaget använder sig av månadens säljare; det finns en chans att klättra inom företaget; inlärningsprocessen är kort och effektiv; och att de har tävlingar och samarbetar genom att dela med sig av säljtips. Utöver det menar de att lönen är en viktig faktor, men att de andra faktorerna är nödvändiga för att skapa motivation.

## 5 ANALYS

*Nedan följer en analys av hur respondenterna i intervjustudien ser på spelifiering och dess mekanismer. I analysen diskuteras också hur spelifiering kan förklaras med hjälp av tidigare beskrivna motivationsteorier och hur och varför anställda ser på elementen som de gör.*

Vid en analys med hjälp utav tidigare beskriva teorier är en av de första frågorna att ställa sig är huruvida det kan klassas som en rutinuppgift eller ej. Det är essentiellt att förstå eftersom fel incitament annars kan leda till motsatt effekt (D. H. Pink, 2009a). En första tanke skulle normalt kunna vara att det är något av en rutinuppgift att sälja. Du sitter vid telefonen – slår ett nummer – och säljer för det mesta samma produkt, som om det vore enligt en mall. Flera av säljarna på Faceways beskriver dock uppgiften på ett annorlunda sätt. De menar att det inte går att sälja efter en mall då det skulle bli för mekaniskt. De säger också att du hela tiden behöver vara fokuserad när du säljer.

*”Tänk som ett tv-spel, du har 90 procent energi på sälj för att sälja, har du 40 procent på andra tankar så säljer du inget. Det går inte att sitta och tänka på massor med andra grejer, det går inte att sitta och tänka på andra saker varför fick jag inte förra kunden varför gick det fel och det fel, det går inte, du måste släppa allting.” Ivar*

De här beskrivningarna tyder på att det i själva verket *inte* är en rutinuppgift att sälja, utan att det är en mer heuristisk uppgift. Säljarna beskriver också att du som säljare utvecklas över tid och att de flesta generellt kan sälja mer om de har jobbat längre. De här beskrivningarna indikerar att en föreställning om att det skulle vara en rutinuppgift att sälja inte verkar stämma. Det skulle i så fall enligt teorin kunna innebära att yttre motivation och belöningar såsom pengar skulle kunna försämra prestationen (D. H. Pink, 2009a) och påverka den inre motivationen negativt (Deci, 1971). Denna teori stärks också av beskrivningen som gavs i empirin om endast lönen skulle vara motivationsfaktor:

*”Haha nej jag hade sålt 1 till 2 varje dag, max! Det blir verkligen så att det går inte, grejen är att när du sitter i ett samtal, så är det såna enorma smågrejer som gör att du säljer.” Ivar*



Alla respondenter anser att lön är viktigt men utan andra motiverande faktorer skulle arbetet bli tråkigt och inte skapa motivation i längden. Resultatet från en annan nyligen genomförd studie som innefattade motivation hos telefonförsäljare på ett kontor i Sverige stärker teorin om att om lönen blir den huvudsakliga motivationen och säljarna förlorar sin autonomi att styra över sin säljprocess, så minskar motivationen hos de anställda (Persson & Rundberg, 2014). Samtidigt påpekar säljarna att de trots allt ser lönen som motiverande (i *kombination* med övriga faktorer). Som Gagné och Deci också påpekat är det svårt att komma ifrån att ha lönen som en faktor i arbetet eftersom en stor anledning till är människor arbetar är just för att kunna försörja sig själva (Gagné & Deci, 2005). En av säljarna berättar dock att det ofta räcker med att nå upp till en basnivå, sedan är det mer motiverande att kunna bidra med andra uppgifter. Framförallt visar ändå beskrivningarna på att *de andra faktorerna är viktiga* och att det är en *heuristik uppgift att sälja* som går att förbättra sig på och utvecklas i.

Empirin visar också på att Faceways tillämpar fler verktyg än lön för att motivera och skapa en bra arbetsplats och nedan kommer de därför att analyseras närmare för att se om de skiljer sig åt eller om de har lika stor betydelse för de anställda. Eftersom löneintäkten sker oavsett om till exempel gesten att ringa i klockan efter ett sälj utförs, analyseras denna och andra gester och mekanismer ändå till som motivationsfaktorer som sker separat ifrån lönen. Som läsaren kommer att se finns det också samband mellan flera av spelmekanismerna i hur de motiverar. Det skulle därmed kunna vara möjligt att gruppera de olika faktorerna efter det. Exempel på sådana möjliga grupperingar återfinns i Appendix D, men då grupperna är svåra att göra ömsesidigt uteslutande till varandra och har olika relevans i olika kontexter presenteras de tio spelmekanismerna i det här kapitlet var för sig.

## 5.1 UTVÄRDERING AV DE TIO SPELMEKANISMERNA

I det här stycket följer en analys av Paharias (2013) tio mekanismer utifrån mottagande av dem utav anställda och mekanismernas påverkan till motivation i företaget Faceways.

### 5.1.1 SNABB FEEDBACK

Enligt Herzberg bidrar hygienfaktorerna inte till motivation utan kan endast hjälpa till att förhindra missnöje. Han menar att det som istället skapar motivation är motivationsfaktorerna uppmärksamhet, möjlighet till befodran och eget ansvar (Eriksson-Zetterquist et al., 2012). Då respondenterna menar att endast lön och ingen annan motivation skulle göra arbetet tråkigt och omotiverande i längden behöver de andra faktorerna studeras närmare. Respondenterna

menar att feedback, som kan ses som en uppmärksamhetsfaktor, är viktigt för att skapa motivation. Vidare anser de att direkt feedback är att föredra framför samlad feedback sällan. Det stärks också av Paharia som menar att långsam återkoppling gör att agerandet kopplas bort ifrån responsen, vilket gör det svårt att lära sig och att motivera (2013). Lunenburg anser också att det är viktigt med feedback för att anställda ska kunna arbeta mot sina mål (2011), något som de anställda på Faceways håller med om när de säger att feedback är viktigt för att styra dem på rätt väg.

Bertil menar att företagets leaderboard är motiverande. Han säger att denna motivation beror på att de får gå upp och ringa i klockan när ett sälj gått igenom och att säljsalen då applåderar. Deci (1971) visade i en studie att den inre motivationen kan öka om positiv feedback och verbalt stöd ges. I det här fallet kan klockan som säljarna ringer i och de efterföljande applåderna skapa denna positiva feedback och ge högre inre motivation. Framförallt menar de anställda att det är *positiv* feedback som motiverar dem att jobba mer.

Som för de andra mekanismerna kan studien inte visa hur den inre motivationen påverkas genom exakta mätdata. Istället kan indikationer ges på hur motivationen påverkas efter hur anställda *ser* på mekanismerna och hur de *uppfattar* att de påverkas. I det här fallet indikerar resultatet på att feedback är en uppskattad spelmekanism hos säljarna på Faceways.

### 5.1.2 TRANSPARENS

Säljarna på Faceways menar att de kan se sin egen säljstatistik på datorn. De kan enbart se hur den egna statistiken utvecklats över tid och inte sina kollegers. Här är inte respondenterna överens om de vill kunna se sina kollegers säljstatistik eller inte. Vissa som haft större befogenheter har kunnat göra det och anser att det är väldigt bra medens andra tycker det räcker att se sin egen.

Det finns dock ändå en stor transparens på företaget. De anställda ser exempelvis hur de ligger till gentemot varandra på säljtavlan, vilket flera menar är motiverande för att sälja mer. Utöver det har företaget ett speciellt säljbord för toppsäljarna och visar på så sätt tydligt vilka som sålt mest den senaste veckan. Det verkar således redan finnas en god förståelse mellan de anställda hur de ligger till gentemot varandra. Flera tycker också att det är motiverande genom att de har något att sträva efter. Generellt tycks transparensen vara något som bidrar till ökad

motivation. Utifrån teorierna kan transparens kopplas till samhörighet eller till den sociala kontexten (Gagné & Deci, 2005). Det innebär således att det du gör får ett värde genom att det har en samhörighet till dina arbetskamrater och att du kan relatera din insats till andra, vilket alltså tycks vara motiverande även för de anställda på Faceways. De säljare som har provat på att ha en högre transparens i säljstatistiken säger att de blir mer motiverade av det. Däremot säger de flesta andra att de är nöjda som det är. Det är därför svårt att definitivt säga vikten av en ökad grad av transparens, men transparensen behövs också för att möjliggöra andra mekanismer, såsom tävlingsmomenten. Transparens är således viktigt, men det är något som avspeglar sig något mer subtilt än andra mekanismer gör.

### 5.1.3 MÅL

Lunenburg (2011) menar att det skapas motivation om individen fått tydliga och specifika mål som han eller hon har accepterat. På Faceways arbetar varje individ med egna mål men också med en gemensam dagsbudget som de ska uppnå och respondenterna anser att det är viktigt med mål för att ha något att sträva efter. Samtidigt menar säljarna att de får ta eget ansvar genom att sätta upp egna mål. De menar alla säljare att målsättning är en viktig motivationsfaktor för att bli en bättre säljare. Förespråkare för målsättningsteori bekräftar också detta då de menar att individer som fått tydliga och specifika mål bidrar till ett bättre arbete och därmed ökar prestationen (Lunenburg, 2011). Både Erik och Helge nämner att målen är bra eller gör det roligare att arbeta eftersom de då har något att sträva efter. Målsättningen kan således kopplas till det som Pink beskriver som *syfte* (D. H. Pink, 2009a). Cesar som beskriver målen som viktiga för att ha ”*något att kämpa efter*” pekar också på att målen kan kopplas till *färdighet* (D. H. Pink, 2009a) eller *kompetens* (Rickard M. Ryan & Deci, 2000). Då de flesta av respondenterna menar att de sätter egna mål, vilket säljarna antingen är positiva eller neutrala till pekar det på att teorin kring den individuella målsättningen, som kan kopplas till *autonomi* (D. H. Pink, 2009a; Rickard M. Ryan & Deci, 2000) stärks av empirin. Att individuell målsättning är lämpligt kan också förklaras av optimala målsättningsnivåer, vilket innebär att målet ska vara precis på gränsen till din förmåga (Erez et al., 1990). Något som även Vroom hävdar i förväntningsteorin, det vill säga att målet som är uppsatt måste få individen känna att han eller hon kan uppnå det då motivationen annars minskar (Alvesson & Kärreman, 2007). Det är rimligt att anta att den som bäst vet vilken nivå som är möjlig att uppnå (eller känns möjlig att uppnå) för tillfället är dig själv.

Målsättningens många kopplingar till teorin och dess empiriska uppbackning i studien gör det möjligt att dra slutsatsen att det är en av de viktigare spelifieringsmekanismerna för Faceways. Att sätta upp mål uppfattas som något positivt och viktigt av samtliga medarbetare. Resultaten indikerar också att det är kan vara en fördel om medarbetarnas målsättningar tillåts vara relativt självständiga.

#### *5.1.4 MÄRKEN*

På Faceways återfinns relativt få kopplingar till spelifieringens märken, men de återfinns med viss koppling till månadens säljare. Säljarna har delade uppfattningar om huruvida månadens säljare är en motivationsfaktor eller inte. Vissa anser att det är bra och viktigt att ha då det är ytterligare ett mål att uppnå medan andra anser att det är mindre viktigt utan mer inspirerande att sätta sina egna mål. Ivar menar att det är för lång tidsram för att lyckas hålla motivationen uppe. På samma sätt som att säljarna föredrar snabb feedback framför feedback endast en gång per halvår kan det alltså vara så att för vissa är utdelningen av märken mer motiverande om de inte tar lika lång tid att sträva efter. Faceways har som sagt heller inte så många olika märken, utan i huvudsak ”månadens säljare” och ”veckans säljare”. Dessa positioner kan endast de bästa säljarna uppnå, vilket gör att den motiverande effekten troligtvis är lägre för de som inte ser sig ha möjlighet att uppnå målet, med hänsyn till resultaten i Erez, Gopher och Arzis studie om optimala målsättningsnivåer (1990).

Paharia (2013) menar att märken är viktig inom spelifiering för att visa att en prestation är värt något. De två typer av märken (månades säljare och veckans säljare) som finns i företaget kan anses stämna in på beskrivningen att de visar att den bästa säljaren har gjort en bra prestation. Då det endast finns ett sådant fåtal märken, vilket också endast de bästa säljarna kan uppnå får betydelsen av märken dock en mindre funktion för motivationen. Cesar menar dock att spelachievement<sup>30</sup> skulle kunna vara en mer motiverande faktor för kortsiktiga mål om det hade funnits.

#### *5.1.5 ATT GÅ UPP I NIVÅ*

Alla säljarna är överens om att de kan klättra om de presterar väl. Alla anser också att det är motiverande att försöka ta sig till toppsäljarbordet där de får chans att ta hem extra bonus men också för det ligger mycket prestige att ta det steget. Symbolismen mellan att vara vid

---

<sup>30</sup> En benämning för märken i spel

toppsäljARBordet och att gå upp i nivå i spel stämmer också ganska väl överrens. Paharia skriver:

*”Reaching level 70 in World of Warcraft means something to everyone who plays the game, which is that you have dedicated a certain amount of time and energy to the game and achieved a certain amount of skill” (Paharia, 2013, p. 77)*

Säljarna vet att det är prestigefullt att sitta vid toppsäljARBordet och det har ett värde i sig. Det har alltså en social funktion vilket kan kopplas till självbeslutsamhetsteorins *samhörighet* (Rickard M. Ryan & Deci, 2000).

Utöver toppsäljARBordet menar några säljare att det kan vara motiverande att få mer ansvar. Det är samma linje som Herzberg pekar på då han säger att motivation skapas när de anställda känner möjligheter till befordran (Eriksson-Zetterquist et al., 2012). Ljungqvist menar att spelifiering är effektivt för motivationen inom en organisation då användaren kan skaffa kunskap och omedelbart avancera till en högre nivå (2013), vilket säljarna på Faceways håller med om då de säger att de drivs av att visa att de är bäst och av att försöka klättra högre.

#### 5.1.6 MEDLÄRANDE

Alvesson och Kärreman menar att normer inom organisationer kan skapa motivation, något som görs på företag som präglas av hög arbetsmoral. Författarna menar också att nyanställda i dessa företag oftast anammar beteenden för att känna tillhörighet vilket bidrar till att motivation upplevs för att snabbt bli delaktiga i arbetet (2007). På Faceways är inlärningsprocessen kort och redan första dagen får säljarna testa att ringa sina första samtal. Respondenterna anser att inlärningsprocessen var motiverande och att de fort kom in i arbetet. Utifrån empirin uppfattas Faceways vidare som ett företag med normer som tillåter säljarna att tidigt ta eget ansvar för att lära sig bli bättre säljare. Istället för att lägga tid på teoriutbildning används således vad som skulle jämföras med medläring, det vill säga att de anställda lär sig genom att praktik och övning istället för teori (Paharia, 2013). Det egna ansvaret att själv bestämma när säljaren vill ta till sig fler tips eller lära sig genom medlyssning innebär vidare att säljarna tidigt själva tillåts styra sitt arbete. Det ansvaret kan enligt självbeslutandeteorin skapa högre inre motivation eftersom det innebär autonomi (Gagné & Deci, 2005). Även Herzberg menar att eget ansvar skapar motivation (Eriksson-

Zetterquist et al., 2012). Teorierna stärks därför av empirin och säljarna visar uppskattning till att kunna lära sig genom att praktisera sin uppgift på riktigt.

Den typiska tillämpningen av medläring i spel är dock något annorlunda än så som utbildningen beskrivs på Faceways. Medläringen innebär snarare att du först får något enklare uppgifter att lösa och att du sedan gradvis får svårare uppgifter med att du lär dig behärska teknikerna (Paharia, 2013). Att försöka sälja en produkt innebär på sätt och vis att det hela tiden är samma utmaning för säljaren i varje enskilt samtal. Däremot ställer företaget inga krav och det förväntas inte att du ska sälja lika många produkter i början av din anställning som de erfarna säljarna säljer. Om utmaningen därmed snarare tolkas som antal sälj per dag så finns det fler kopplingar till medläring. Att då gradvis försöka utmana sig själv till att sälja fler enheter per dag kan då på samma sätt som målsättning kopplas till den inre motivationen att behärska uppgiften – *kompetens* (Rickard M. Ryan & Deci, 2000). Att medläring efter de inledande dagarna i Faceways snarare byts ut mot målsättningar indikerar att medläring är något som kan vara effektivt för en inlärningsprocess, men att det sen snabbt förlorar sin vikt om inte fler utbildningar krävs.

#### 5.1.7 TÄVLANDE

Thom med flera anser att spelifiering handlar om att skapa en känsla av lekfylldhet, vilket exempelvis kan ske genom en tävling (2012). På Faceways används tävling ofta för att motivera de anställda. De använder sig också av en leaderboard vilket gör säljarna hela tiden medvetna om att det pågår en tävling mellan säljarna. Respondenterna tycker de olika tävlingarna är roliga då det gör att dagarna ser olika ut. Samtidigt lyfter Adam och Cesar fram att det finns risker med tävlingarna i att det kan låsa sig med att sälja om det skulle gå dåligt i tävlingen. Det är en risk som även Paharia lyfter fram (2013). De flesta av säljarna anser ändå att det är bra med tävlingar för att bli motiverade och att tagga varandra. De fyller således en funktion i att de uppnår *samhörighet* på företaget (Gagné & Deci, 2005). Liksom Adam pekar på att tävlingarna ibland kan hämma förmågan att sälja så menar Erik att tävlingarna behöver vara varierade för att skapa motivation. Om spelifiering implementeras digitalt är det eventuellt lättare att individanpassa tävlingarna till varje anställd. Säljtavlan på Faceways är egentligen inte individanpassad utan alla tävlar på samma bana oavsett erfarenhet eller färdighet i att sälja. Däremot har de olika minitävlingar utöver tavlan som varierar. Ibland är det i lag och ibland är de ensamma och reglerna varierar. Det är troligtvis viktiga faktorer till

att de flesta gillar tävlingarna och tycker att de kan bidra till ökad motivation och en roligare arbetsplats.

#### *5.1.8 SAMARBETE*

På Faceways sker mycket samarbete mellan de anställda. Något som enligt Alvesson och Kärreman skapar det motivation genom att arbetsplatsen blir lustfylld (2007). Det är också på det sättet som respondenterna beskriver samarbetet – genom grupptävlingar där de kan peppa varandra och genom att hjälpa varandra komma ur trygghetszonen. Paharia skriver att två skäl till att samarbete är att det innefattar *syfte* och *samhörighet* (2013). Det är också två skäl som verkar kunna förklara samarbetet på Faceways. De anställda ger feedback till varandra och peppar varandra för att fylla ett syfte att hjälpa andra och skapa en samhörighet med kollegorna. Vidare verkar samhörigheten stärkas mycket av musiken som spelas på arbetsplatsen, klockan och applåderna som följer ett lyckat sälj och den frihet som säljarna har att diskutera med varandra mellan samtalen.

#### *5.1.9 FORUM*

Paharia menar att utan ett forum förlorar många av de andra spelifieringskomponenterna mycket av sitt värde (2013). Faceways saknar ett databaserat forum där säljare kan dela med sig av säljtips och erfarenheter, men som en av säljarna menar så är kontoret ett forum i sig. De kan bland annat se resultatet av varandras säljframsteg genom den gemensamma säljtavlan och de kan alla ta del av vem som är veckans säljare baserat på säljsnittet. Det finns således ändå - tack vare att säljarna sitter tillsammans på kontoret - ett naturligt forum där de kan ta del av varandras framsteg och ta del av en samhörighet. Om säljarna istället hade suttit i ett kallt och avskalat säljkontor, med stängda boxar, utan musik och utan säljtavla hade forumet till stora delar försvunnit. Den goda stämning som författarna uppfattar finns på kontoret och respondenternas kommentarer kring arbetsplatsens upplägg tyder på att det forum som finns där spelar en viktig roll i arbetet.

#### *5.1.10 POÄNG*

Företaget använder av poängsystem genom att varje sälj räknas upp på säljtavlan och genom systemet med genomsnittligt antal sålda enheter. Kommentarererna angående poäng indikerar att säljarna är positiva till poängsystem. Hur det mottas kan även kopplas till svaren angående tävlande, märken och att gå upp i nivå, vilka på olika sätt kan ses som baserade på att någon form av poängräkning sker.

## 6 DISKUSSION

*Nedan följer en diskussion utifrån studiens resultat och analys.*

Analysen pekar på att säljarna på Faceways tillämpar flera av de mekanismer som är kopplade till spelifiering i sin verksamhet även om de flesta på företaget menade att de inte kände till konceptet spelifiering sedan tidigare. Studien visar att spelifiering som koncept är något av ett samlingsnamn för en viss typ av mekanismer - specifikt mekanismer som tillämpas i spelvärlden – snarare än helt nya idéer om hur motivation skapas på arbetsplatsen. Det är ändå ett högst relevant koncept eftersom det lyfter fram viktiga element som behövs för att skapa motivation. Analysen indikerar att de mekanismer som Paharia menar är viktiga (2013) alla har mer eller mindre stark koppling till de motivationsteorier som forskas på idag. Empirin och analysen indikerar också att unga anställda för det mesta välkomnar de mekanismer som ingår i spelifiering, även när det tillämpas i stor utsträckning. Den här studien genomfördes på ett säljföretag med tanken på att de troligtvis med större sannolikhet skulle använda sig av flera olika spelifieringsmekanismer. Det visade sig också stämna, men om det gäller överlag i branschen är svårt att säga. Bland annat visade en studie i en annan säljorganisation att de hade ett annat upplägg i arbetet med mindre autonomi (Persson & Rundberg, 2014). Det var dock något som de anställda där inte uppskattade, vilket stärker teorin om att autonomi, som är en viktig del av spelifiering (Paharia, 2013), också är viktigt i svenska säljorganisationer.

Studien pekar också på att unga i Sverige inte eventuellt inte längre tycker att jantelagen är lika relevant. På Faceways tycker de flesta respondenter att det är bra att den som är duktig får lyftas fram som månadens eller veckans säljare. Många gillar också att sträva efter att bli bäst och visa det, både för sig själva och andra genom utmärkelser. Det pekar på att företag även i Sverige skulle kunna tillåta sig att utmärka sin personal och lyfta fram olika individer som har gjort något bra. De unga anställda på Faceways tycker inte att alla behöver behandlas lika (att alla ska få samma tävlingspris eller bonus) och de ser det heller också självklart på att olika personer lyckas prestera olika och att de tillåts göra det.

Alvesson och Kärreman har kritiserat tillämpningen av bland annat Herzbergs tvåfaktorteori då de menar att den är anpassad efter amerikansk medelklassideologi och inte för svenska normer (2007). Något som är intressant med hur de anställda på Faceways ser på spelifiering är att det på olika sätt talar emot det påståendet. Bland annat genom som just nämnts att individuella prestationer gärna får lyftas fram. De här förändringarna i synsätt kan bero på den



ökade globaliseringen i världen, men också på de digitala spelens utbredning. De spel som finns i Europa finns också i Asien och i USA. Det är samma typer av spel till samma spelkonsoler som säljs världen över. Med tanke på att unga idag lägger lika mycket tid på att spela spel som de går i skolan (Ljungqvist, 2013) innebär det att spelare världen över får stor utbildning i spel och att de oavsett var de bor lär sig spel med samma principer och regler. De regler som gäller i spelen i Sverige är samma som de som gäller i USA just av den anledningen att det är samma spel som spelas. Oavsett var du bor lär du dig med andra ord ändå på samma sätt som andra vad som är ett uppskattat beteende. Det beteendet är till stor del det som lyfts fram i spelvärlden. Att den här studien indikerar att de tio spelmekanismerna ses på positivt även i ett svenskt företag kan alltså delvis kunna ha sin förklaring i de digitala spelmediernas natur och spridning.

Spelare lär sig också att tolka de signaler och mekanismer som finns i spel för att ta reda på hur de ligger i sin prestation. Den spelande generationen är idag van vid att få direkt feedback, varierande uppgifter och att de blir tilldelade lagom svåra uppgifter. Det är därmed kanske inte så konstigt att de unga anställda mestadels ser positivt till de spelmekanismer som tillämpas. Analysen pekar också på att det till stor del är sociala faktorer som gör att spelifiering fungerar. Det skulle kunna betyda att forum är en av de viktigaste mekanismerna eftersom det annars varken finns någon samhörighet eller någon att tävla med eller samarbeta med. Forumet skapar en större gemensam betydelse av de andra spelmekanismerna. Liknande resultat fanns också av Groh som menade att nivåer, märken och leaderboards kräver ett forum (2012) och även Paharia har påpekat att forum kan skapa en grund för de andra faktorerna (2013). Utöver det kom Mekler et al. i en studie fram till att ett forum<sup>31</sup> gjorde att kvaliteten och kreativiteten ökade hos deltagarna (2013). Den här studien bidrar till att stärka tesen om att forum är viktigt.

Samtidigt visar respondenternas svar och analysen på att det till stor del är viktigt att du har individuella mål och belöningar kopplade till din prestation. Olika mekanismer har således motiverande effekter på olika nivåer i termer av social bundenhet. En del mekanismer kan fungera även som enskilda motiverande faktorer utan socialt sammanhang. Andra är mer beroende av ett socialt sammanhang och de flesta av faktorerna verkar oavsett *stärkas* av att

---

<sup>31</sup> ”En meningsfull situation”

ha ett socialt sammanhang. Då den här studien är av kvalitativ natur och inga statistiska samband mellan prestation och spelifieringsmekanismerna har mätts bidrar studien mer till förståelsen hur anställda *uppfattar* att spelifieringsmekanismerna påverkar motivationen. Hur mycket varje enskild faktor påverkar motivationen är svårt att säga, men som analysen indikerar visar studien på att flera faktorer samspelar med varandra och att bättre resultat bör därför uppnås om de kombineras.

## 7 SLUTSATS

*Syftet med rapporten lyder: bidra till att öka förståelsen för hur och varför olika spelifieringsmekanismer påverkar motivationen hos unga anställda och studera mottagandet av spelifiering hos anställda i ett callcenterföretag i Sverige. I slutsatsen visas hur syftet har besvarat utifrån frågeställningarna.*

För att svara på frågan hur olika spelifieringsmekanismer påverkar motivation var det först nödvändigt att fastställa huruvida försäljningen kan ses som en algoritmisk eller heuristisk uppgift. Det fastslogs att uppgiften att sälja har flera egenskaper av en heuristisk uppgift. Det innebär att spelifieringsmekanismerna kunde utvärderas i deras påverkan på den inre motivationen. Det visade sig att flera av spelifieringsmekanismerna påverkade motivationen positivt, vilket enligt teorin kan förklaras med deras påverkan på *autonomi, färdighet, samhörighet* och *syfte* som beskrivna av bland annat Pink, Deci, Ryan och Gagné (Deci & Ryan, 1985; Gagné & Deci, 2005; D. H. Pink, 2009a; Rickard M. Ryan & Deci, 2000). Liksom diskuterats av bland andra Groh (2012) visades även här att olika spelmekanismer har olika vikt. Studien visade också att spelmekanismerna inverkar på motivationen av varierande bakomliggande anledningar. Ovan nämnda slutsatser besvarar också den första frågeställningen: *hur kan olika spelifieringsmekanismers inverkan på motivationen förklaras utifrån motivationsteorier?* Den motivationsteoretiska grunden ämnar besvara *varför* olika spelifieringsmekanismer påverkar motivationen.

Frang och Mellstrand noterade i en fallstudie av företaget Cybercom att mekanismerna tävling och status där hade mindre vikt (2012). Analysen i den här studien indikerar dock att både tävlingar och status är viktiga delar i verksamheten och att säljarna uppskattar dem. Den här studien stärker därmed teorin att spelifieringsmekanismerna har varierande vikt beroende på kontext. Olika mekanismer tycks ha skiftande effekt för olika företag och motiverar inte alla individer på samma sätt. Den andra frågeställningen löd: *hur påverkar olika spelifieringsmekanismer motivationen i en säljorganisation?* Analysen pekar på att det finns flera olika möjliga spelmekanismer som kan tillämpas i en säljorganisation och att Faceways använder sig av flera av dem. Analysen pekade på att de flesta av mekanismerna stärkte motivationen hos de anställda på företaget, men indikerade också att några av mekanismerna hade större vikt än andra. De som anses vara av större vikt är: snabb feedback, mål, tävlingar, samarbete och forum.

*Hur ser unga anställda på tillämpandet av spelifiering?* Det var den sista frågeställningen som ämnade stödja syftet att *studera mottagandet* av spelifiering hos anställda. Överlag visade det sig att de flesta i organisationen var positiva till spelifiering, grundat på hur de såg på de enskilda mekanismerna. En del mekanismer föredrogs framför andra och empirin och analysen visade att olika individer motiveras på olika sätt och att de därför bedömer de enskilda spelifieringsmekanismerna olika. Resultatet indikerar att det till stor del är de sociala aspekterna som gör att de anställda är positiva till spelifieringen, men att de anser det vara viktigt med individualitet i målsättningar och feedback.

Rapporten baserar sig på en fallstudie på företaget Faceways och ämnade bidra till att öka förståelsen för hur motivationen för *unga anställda* påverkas av olika spelifieringsmekanismer. Alla respondenterna i studien tillhör gruppen unga anställda i gruppen 18-30 år. En säljorganisation som den på Faceways skiljer sig dock på flera sätt ifrån många andra organisationer, exempelvis genom en delvis provisionsbaserad lönesättning. Utöver det visar analysen att alla individer motiveras av olika saker. Studien bidrar ändå till att öka förståelsen för hur spelmekanismer *kan* påverka motivationen hos unga anställda, men studien indikerar också att den lokala kontexten behöver tas i beaktning för att förstå de motiverande aspekterna.

## 8 FRAMTIDA STUDIER

Det finns faktorer som behöver studeras vidare när det gäller spelifiering och motivation. En sådan aspekt är hur agerande i rummet påverkar din motivation och prestation. Pentland (2012) visade att email är det sämsta kommunikationsmedlet och att effektiva team arbetar med kroppsspråk och nära kommunikation. Då en tillämpning av spelifiering diskuteras handlar det ofta om att implementera olika spelmekanismer i det digitala informationssystemet på arbetsplatsen (Herzig, Strahringer, et al., 2012; Kumar, 2013; Makanawala et al., 2013). Den här studien har dock fokuserat på mekanismerna i sig oavsett digital eller icke-digital struktur. Då de flesta av mekanismerna på Faceways tillämpades direkt (icke-digitalt) behöver studien med anledning av Pentlands studie (2012) och andra studier inom digital kommunikation kompletteras med studier på hur andra kommunikationssätt påverkar motivationen. Framförallt om digital kommunikation ersätter den fysiska direktkommunikationen.

## 9 REFERENSER

- Ackerfors, P., Andersson, E., Anvell, R., Holm, A., Mellgren, G., & Westlund, J. (2012). Gamification - Value creation through games. Göteborg: Chalmers tekniska högskola.
- Agarwal, R., & Karahanna, E. (2000). Time Flies When You're Having Fun: Cognitive Absorption and Beliefs about Information Technology Usage. *MIS Quarterly*, 24(4), 665-694.
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review*, 28(1), 13-33.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 231-292.
- Bajdor, P., & Dragoela, L. (2011). The gamification as a tool to improve risk management in the enterprise. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 13(2), 574-583.
- Bakka, J. F., Fivelsdal, E., & Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori: struktur - kultur - processer*. Malmö: Liber.
- Björk, S. (2013). Spelifieringstrenden har nått Sverige: Sveriges Radio.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.
- Carignan, J., & Lawler Kennedy, S. (2013). Case Study: Identifying Gamification Opportunities in Sales Applications. In A. Marcus (Ed.), *Design, User Experience, and Usability* (pp. 501-507). Las Vegas: Springer.
- Cook, D. (Writer). (2006). What are game mechanics?, *Lostgarden*.
- Danner, F. W., & Lonky, E. (1981). A Cognitive-Developmental Approach to the Effects of Rewards on Intrinsic Motivation. *Child Development*, 52(3), 1043-1052.
- de Freitas, S., & Liarokapis, F. (2011). Serious Games: A New Paradigm for Education? In M. Ma, A. Oikonomou & L. C. Jain (Eds.), *Serious Games and Edutainment Applications* (pp. 9-23). London: Springer-Verlag London Limited.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115.
- Deci, E. L. (1972). Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 22(1), 113-120.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and self-determination in human behavior*. New York: Springer.

- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). *From Game Design Elements to Gamefulness: Defining "Gamification"*, Tampere, Finland.
- Erez, M., Gopher, D., & Arzi, N. (1990). Effects of Goal Difficulty, Self-Set Goals, and Monetary Rewards on Dual Task Performance. *Organizational behavior and human decision processes*, 47(2), 247-269.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2012). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber.
- Faceways. (2010). Årsredovisning. Göteborg: Faceways.
- Faceways. (2011). Årsredovisning. Göteborg: Faceways.
- Faceways. (2012). Årsredovisning. Göteborg: Faceways.
- Frang, K., & Mellstrand, R. (2012). Enterprise gamification of the employee development process at an infocom consultancy company. Lund: Lunds Universitet.
- Frederick-Recascino, C., Liu, D., Doherty, S., Kring, J., & Liskey, D. (2013). Articulating an Experimental Model for the Study of Game-Based Learning. In S. Yamamoto (Ed.), *Human Interface and the Management of Information* (pp. 25-32). Las Vegas: Springer.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Groh, F. (2012). Gamification: State of the Art Definition and Utilization. *Proceedings of the 4th Seminar on Research Trends in Media Informatics*, 4(1), 39-46.
- Gustafsson, F., & Tolgén, P. (2012). Gamification: mot en definition. Stockholm: Stockholms universitet.
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Herzig, P., Strahinger, S., & Ameling, M. (2012). *Gamification of ERP Systems - Exploring Gamification Effects on User Acceptance Constructs*, Braunschweig, Germany.
- Herzig, P., Strahinger, S., & Ameling, M. (2012). Gamification of ERP Systems - Exploring Gamification Effects on User Acceptance Constructs. *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik MKWI*, 793-804.
- Hunt Stevens, S. (2013). How Gamification and Behavioral Science Can Drive Social Change One Employee at a Time. In A. Marcus (Ed.), *Design, User Experience, and Usability* (pp. 597-601). Las Vegas: Springer.
- Johnsson, B., C, Manyika, J. M., & Yee, L. A. (2005). The next revolutions in interactions. *McKinsey Quarterly*(4).
- Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, 71(5), 54-63.

- Kumar, J. (2013). Gamification at Work: Designing Engaging Business Software. In A. Marcus (Ed.), *Design, User Experience, and Usability* (pp. 528-537). Las Vegas: Springer.
- Larsen, A. K. (2009). *Metod helt enkelt: en introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Gleerups.
- Ljungqvist, M. (2013). Spelifiering i lärandet. Lund: UR Samtiden.
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1).
- Makanawala, P., Godara, J., Goldwasswer, E., & Le, H. (2013). Applying Gamification in Customer Service Application to Improve Agents' Efficiency and Satisfaction. In A. Marcus (Ed.), *Design, User Experience, and Usability* (pp. 548-557). Las Vegas, NV: Springer.
- May, T. (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Mekler, E. D., Tuch, A. N., Brühmann, F., & Opwis, K. (2013, April-May). Disassembling Gamification: The Effects of Points and Meaning on User Motivation and Performance. *CHI 2013 Extended Abstracts*, 1137-1142.
- Minhua, M., Oikonomou, A., & Jain, L. C. (2011). Innovations in Serious Games for Future Learning. In M. Minhua, A. Oikonomou & L. C. Jain (Eds.), *Serious Games and Edutainment Applications* (pp. 3-7). London: Springer-Verlag London Limited.
- Paharia, R. (2013). *Loyalty 3.0: How to Revolutionize Customer and Employee Engagement with Big Data and Gamification*: McGraw-Hill.
- Pentland, A. S. (2012). The New Science of Building Great Teams. *Harvard Business Review*, 90(4), 60-70.
- Persson, I., & Rundberg, L. (2014). Motstånd, motivation och medarbetarskap i en förändringsprocess. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet: Företagsekonomiska institutionen.
- Pink, D. H. (2009a). *Drive: the surprising truth about what motivates us*. New York: Penguin Group.
- Pink, D. L. (Producer). (2009b). Ted. Retrieved from [http://www.ted.com/talks/dan\\_pink\\_on\\_motivation.html](http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.html)
- Pleno, I. (2011). New study from Saatchi & Saatchi S shows majority of americans want gamification at work and from brands. Saatchi & Saatchi. <http://www.saatchis.com/new-study-from-saatchi-saatchi-s-shows-majority-of-americans-want-gamification-at-work-and-from-brands/>



- Radoff, J. (2011). *Game On: Energize Your Business with Social Media Games*. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.
- Reeves, B., & Read, J. L. (2009). *Total Engagement: Using Games and Virtual Worlds to Change the Way People Work and Businesses Compete* (Vol. 1:a utgåvan). Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Reiss, S. (2001). *Vem är du?: de 16 basbehoven som styr våra handlingar och bestämmer vår personlighet*. Stockholm: Svenska förlag.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M., & Rigby, S. (2011). *How Video Games Draw Us In and Hold Us Spellbound*. Santa Barbara: ABC-CLIO.
- Sicart, M. (2008). Defining game mechanics *The international journal of computer game research* (Vol. 8).
- Spiggle, S. (1994). Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 491-503.
- Thom, J., Millen, D., & DiMicco, J. (2012). *Removing gamification from an enterprise SNS*. Paper presented at the Proceedings of the ACM 2012 conference on computer supported cooperative work, Cambridge; MA.
- Unionen. (2009). Callcenterbranschen - fabriker för kundkontakter eller strategisk kundservice? Stockholm: Unionen.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., . . . Tissington, A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360.
- Vuong, A. (2012, Mars 5). Gamification on! *Denver Post*, 8.
- Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by Design*. New York: O'Reilly Media.

## APPENDIX A - INTERVJUMALL

Kort info om syftet med uppsatsen och om motivation, men utan att nämna spelifiering eller vad det innebär.

Namn:

Ålder:

Utbildning:

Tid som säljare:

Arbetsuppgifter:

Motivation

- Vad är viktigt för att du ska bli motiverad? Yrkesmässigt
- Hur gör din arbetsgivare att du blir motiverad?
- Anser du att dessa komponenter bidrar till att du blir motiverad?
- Anser du att lön är viktigt för att skapa motivation på arbetsplatsen?

Spelifieringsmekanismer

- Hur får ni feedback i företaget? Vad tycker du om det? (Om det ej finns - vad tror du att du hade tyckt om det funnits?)
- Har ni någon leaderboard med säljstatistik? Vad tycker du om det? (Om det ej finns - vad tror du att du hade tyckt om det funnits?)
- Kan du se hur din försäljning har utvecklats över tid? Vad tycker du om det? (Om det ej finns - vad tror du att du hade tyckt om det funnits?)
- Har ni tydligt uppsatta mål? Vad tycker du om det? (Om det ej finns - vad tror du att du hade tyckt om det funnits?)
- Använder ni er av märken - exempel som månadens anställd? Vad tycker du om det? (Om det ej finns - vad tror du att du hade tyckt om det funnits?)

- Har ni olika säljnivåer i företaget som man kan uppnå? Vad tycker du om det? (Om det ej finns - vad tror du att du hade tyckt om det funnits?)
- Hur fungerar inlärnings-/upplärningsprocessen i företaget? Vad tycker du om det? (Om det ej finns - vad tror du att du hade tyckt om det funnits?)
- Har ni säljtävlingar mellan varandra i företaget? Vad tycker du om det? (Om det ej finns - vad tror du att du hade tyckt om det funnits?)
- Hur gör ni för att dela med er av säljtips och utvecklas? Vad tycker du om det? (Om det ej finns - vad tror du att du hade tyckt om det funnits?)
- Har ni något forum för detta? Vad tycker du om det? (Om det ej finns - vad tror du att du hade tyckt om det funnits?)
- Använder ni något poängsystem? Vad tycker du om det? (Om det ej finns - vad tror du att du hade tyckt om det funnits?)

### Belöningar

Det finns flera olika typer av belöningar. Det kan handla om att du klarar uppgiften i sig är en belöning, till biobiljetter, träningskort eller andra priser, till att du får ära som belöning eller mer i lön.

- Vilken typ av belöning skulle du vilja ha om du uppnådde fler säljmål och varför?

### Spelifiering

- Har du hört talas om spelifiering?

Spelifiering handlar om när man tar in komponenter ifrån spelets värld såsom: Mål, Badges, Leveling up, Onboarding (lär dig i spelet genom att göra), Tävlingar, Samarbete, Community, Poängtavlor.

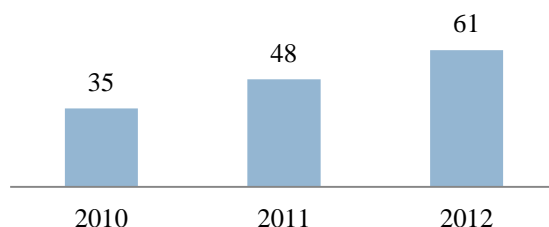
- Har ni några sådana element som vi inte har diskuterat än?

Tack för din tid!

## APPENDIX B – FACEWAYS

Figurerna nedan visar finansiella data och data om antalet anställda i Faceways. Datan är hämtad ifrån årsredovisningarna för Faceways 2010-2012 (Faceways, 2010, 2011, 2012).

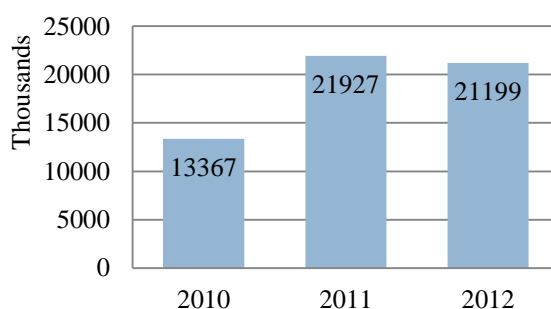
### Antal anställda Faceways



Figur 1. Antal anställda i Faceways har ökat de senaste åren. Källa: Årsredovisning 2010-2012.

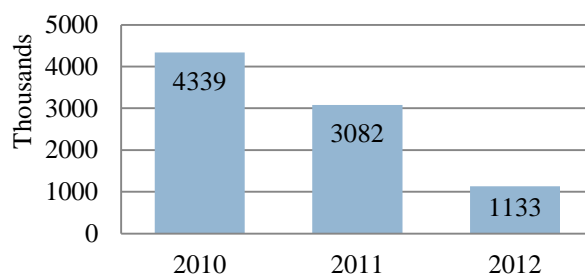
Som ett resultat av ökat antal anställda och tillväxt har även omsättningen ökat (figur 1). Som vanligt är vid snabbt ökande omsättning så minskar dock vinsten till en början, vilket även gäller för Faceways (figur 2 och 3).

### Omsättning Faceways



Figur 2. Faceways omsättning under åren 2010-2012. Källa: Årsredovisning Faceways 2010-2012.

### Resultat före skatt (EBIT) Faceways



Figur 3. Resultat före skatt under åren 2010-2012. Källa: Årsredovisning Faceways 2010-2012.

## APPENDIX C – 42 SAKER SPELARE GILLAR

Nedan följer en sammanställning av de 42 saker i spel som folk gillar att göra. Dessa är de 42 som Radoff anser är viktigast . Han visade i sin bok *Game On Energize Your Business With Social Media Games* varför de här sakerna är roliga och motiverar anställda (2011). Urvalet är gjort utifrån 16 motiverare beskrivna av Reiss i hans bok *Vem är du?*<sup>32</sup> (Reiss, 2001).

1. Recognizing Patterns
2. Collecting
3. Finding unexpected treasure
4. Achieving a sense of completion
5. Gaining recognition for achievements
6. Creating order out of chaos
7. Customizing virtual worlds
8. Gathering knowledge
9. Organizing groups of people
10. Noting insider references
11. Being the center of attention
12. Experiencing beauty and culture
13. Romance
14. Exchanging Gifts
15. Being a hero
16. Being a villain
17. Being a wise old man
18. Being a rebel
19. Being the ruler
20. Pretending to live in a magical place
21. Listening to a story
22. Telling stories
23. Predicting the future
24. Competition
25. Psychoanalyzing

---

<sup>32</sup> Svenska utgåvans namn, originaltiteln är *Who Am I? The 16 Basic Desires That Motivate Our Behaviour and Define Our Personality*

26. Mystery
27. Mastering a skill
28. Exacting justice and revenge
29. Nurturing
30. Excitement
31. Triumph over conflict
32. Relaxing
33. Experiencing the freakish or bizarre
34. Being silly
35. Laughing
36. Being scared
37. Strengthening a family relationship
38. Improving one's health
39. Imagining a connection with the past
40. Exploring a world
41. Improving society
42. Enlightenment

## APPENDIX D – UTVÄRDERADE FÖRSLAG TILL GRUPPERINGAR

Under arbetets gång utvärderades olika förslag till grupperingar av de olika spelifieringsmekanismerna vilka visar på olika samband. Ett par av dessa grupperingar återges nedan för att visa hur spelifieringsmekanismerna skulle kunna utvärderas i framtida studier för andra syften eller med annorlunda valda teoretiska referensramar.

### *FÖRSLAG 1*

#### Visualisering

- Transparens
- Att gå upp i nivå<sup>33</sup>
- Märken<sup>34</sup>

#### Målsättning och feedback

- Mål
- Snabb feedback
- Medlärande<sup>35</sup>

#### Tävling och samarbete

- Poäng
- Tävlan
- Samarbete
- Forum<sup>36</sup>

#### Motivering till grupperingarna

Det går att använda sig av visuella element för att öka motivationen på arbetsplatsen. Visualisering kan handla om att visa dina framsteg grafiskt eller använda sig av illustrationer för att visa vägen för olika mål. Visualisering kan dock skiljas från målsättning och feedback på det sättet att du kan använda dig av målsättningar utan att visualisera dina mål. Målsättningar kan göras utan grafiska hjälpmedel, exempelvis genom att endast skriva upp målet i ett måldokument. Tävlingar och deras poängsystem kan också visualiseras och det gör man ofta genom poängtavlor och liknande. Att visualisera målen behöver dock inte vara en

---

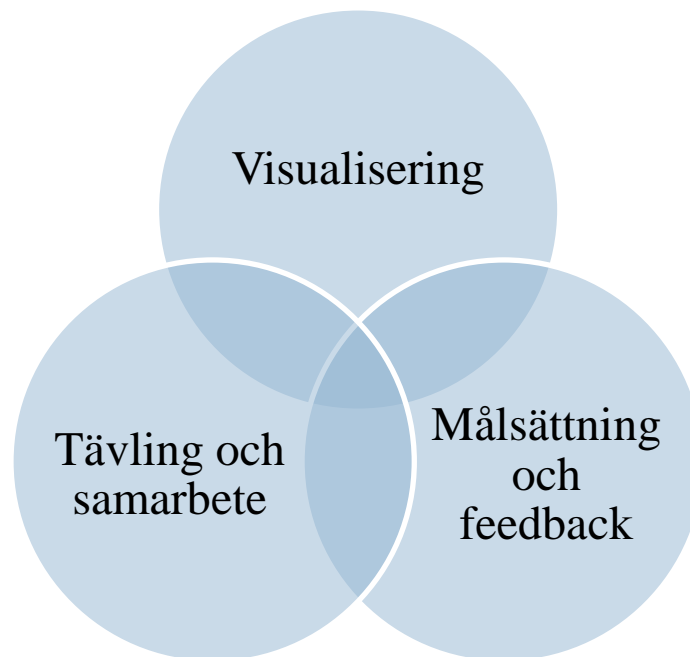
<sup>33</sup> Eng. Leveling up

<sup>34</sup> Eng. Badges

<sup>35</sup> Eng. Onboarding

<sup>36</sup> Eng. Community

del utav tävlingen i sig. En tävling kan göras utan att feedback ges eller att resultaten är öppna för dig eller för andra och då är det tävlandet i sig som är den motiverande faktorn.



Figur 4. Förslag till gruppering av mekanismerna i grupperna *Visualisering*, *Tävling och samarbete* och *Målsättning och feedback*.

Olika delar i ramverket (med de här grupperingarna) skapar motivation på olika sätt. Bäst resultat kan ges om flera olika element används tillsammans.

## FÖRSLAG 2

Utifrån teorin går det av de tio spelifieringselementen också att identifiera tre andra grupper som förklarar olika effekter som spelifiering kan ge upphov till. Grupperna har på olika sätt grund i naturliga mänskliga sociala element på liknande sätt som Ryan och Deci skriver att självbeslutsamhetsteorin är grundad på social-kontextuella villkor (Rickard M. Ryan & Deci, 2000). De tre grupperna är: bekräftelse-, utmanings- och inlärningsmekanismer. Grupperna visar på samband mellan flera olika spelifieringsmekanismer och hur de kan användas för olika syften. Flera av spelifieringsmekanismerna har dock samband med element även i de andra grupperna och grupperna ska således inte ses som ömsesidigt uteslutande utan som ett stöd till att förstå några av de effekter som spelifiering kan ge upphov till.

Till gruppen inlärningsmekanismer hör feedback, medlärande och forum. De kan tillsammans användas för att bidra till olika syften för att dela kunskap inom företaget.



Utmaningsmekanismer innefattar tävlande, mål, samarbete och att gå up i nivå och till sista gruppen hör transparens, poäng och märken.

Inlärningsmekanismer	Utmaningsmekanismer	Bekräftelsemekanismer
<ul style="list-style-type: none"><li>• Feedback</li><li>• Medlärande</li><li>• Forum</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tävlande</li><li>• Mål</li><li>• Samarbete</li><li>• Att gå upp i nivå</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transparens</li><li>• Poäng</li><li>• Märken</li></ul>

Figur 5. Förslag till gruppering av mekanismerna i grupperna *Inlärningsmekanismer*, *Utmaningsmekanismer* och *Bekräftelsemekanismer*.

## APPENDIX E – TIO SPELELEMENT

Byron Reeves och J. Leighton Read (2009) har presenterat en lista över element som finns med i bra spel. Flera likheter med den lista som Paharia (2013) har presenterat över de tio viktigaste spelmekanismerna. Nedan presenteras Reeves och Reads lista (2009):

1. Self-representation with avatars
2. Three-dimensional environments
3. Narrative Context
4. Feedback
5. Reputations, Ranks, and Levels
6. Marketplaces and Economies
7. Competition under rules that are explicit and enforced
8. Teams
9. Parallel communication systems that can be easily reconfigured
10. Time pressure