



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Gamification –
Spelelement och speldesign i arbetslivet

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp

Daniel **Kullberg**

Johan **Zenténius**

Handledare: Nanna **Gillberg**

Maj 2014

Abstract

Examensarbete, kandidat:	15 hp
År:	2014
Handledare:	Nanna Gillberg
Examinator:	Petra Adolfsson

Syfte

Syftet med studien är att bidra till kunskap och förståelse kring fenomenet gamification. Denna kartläggning bidrar till att klargöra för- och nackdelar, möjligheter och risker samt eventuella fallgropar med gamification. Om en organisation är medveten om dessa aspekter kring fenomenet minskar riskerna för att någonting ska gå fel, vilket potentiellt skulle kunna bli kostsamt.

Teori/Tidigare forskning

Studien vilar på en teoretisk referensram hämtad från såväl managment- som psykologiforskningen. Förväntansteorin, self determination theory, flow, McGregors Teori X och Y, principal-agentteorin är några av de teorier som används för analysen av gamification.

Metod

Då det handlar om en kartläggning kring ett relativt nytt fenomen behandlas flera exempel på gamification hämtade från företag som verkar inom branschen. En intervju med speldesignern Henrik Englund finns också med, samt en fallstudie kring polismyndighetens omskrivna användning av spelelement. Empirin jämförs med det teoretiska ramverket samt med den senaste forskningen kring gamification.

Resultat

Gamification är ett kraftfullt verktyg då det använder sig av mekanismer i det mänskliga psyket. Gamification kan, enligt studien, bidra till en känsla av flow, engagemang och stark motivation. Agentproblematik är dock en viktig faktor att ha i beaktande i samband med gamification. Det beteende som belönas i gamificationsystemet kommer öka på en arbetsplats. Om systemet då är utformat för att belöna beteenden som på sikt inte överensstämmer med organisationens långsiktiga målsättningar riskerar implementeringen därmed att vara till skada för organisationen. Därför är det viktigt att besitta även beteendevetenskaplig medvetenhet jämte teknisk kunskap vid införandet för att på bästa sätt dra nytta av fördelarna med tekniken, samt undvika de risker och fallgropar den annars kan medföra.

Nyckelord

Motivation, engagemang, gamification, spelifiering, flow

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	3
1.3 Syfte och frågeställningar	4
1.4 Disposition.....	4
1.5 Tidigare forskning	4
1.6 Terminologi	7
2 Metod	9
2.1 Forskningsansats.....	9
2.2 Forskningsprocessen.....	10
2.3 Källkritik.....	10
2.4 Kritik av studien	11
2.5 Validitet	12
2.6 Reliabilitet.....	12
2.7 Etiska ställningstaganden.....	12
3 Teoretisk referensram	14
3.1 Managementteorier	14
3.2 Psykologiska teorier.....	18
4 Empiri	21
4.1 Gamification i arbetslivet	21
4.2 Intervju med Henrik Englund från SkyGoblin	29
5 Analys	31
5.1 Ett nytt fenomen	31
5.2 Motivationspåverkan	32
5.3 Praktisk tillämpning.....	34
5.4 Långsiktiga effekter	37
6 Diskussion	38
7 Slutsatser	41
8 Förslag på framtida forskning	43
9 Referensförteckning	44
9.1 Tryckta källor.....	44
9.2 Elektroniska källor.....	46

1. Inledning

1.1. Bakgrund

1984 utkom boken *The Game of Work* i vilken författarna Coonradt och Nelson utforskar tanken på att inkorporera aspekter från idrottens värld med arbetslivet, för att på detta sätt skapa mervärde och framförallt glädje för de anställda¹. Om arbete kunde bli mer likt lek skulle lusten att utföra det också öka, var tesen. Begreppet *gamification*, eller *spelifiering* som är en svensk benämning, handlar om implementerandet av tankesätt och metoder från spelvärlden till andra kontexter². Det myntades 2002 av programmeraren Nick Pelling³.

Det finns flera skäl till varför gamification är intressant att studera. Att gamification som koncept på kort tid fått ett stort genomslag på arbetsmarknaden är en av dessa. Fler företag väljer att införa olika former av gamification i syfte att uppnå önskvärda beteenden från anställda⁴. I takt med teknisk utveckling⁵ och framväxten av sociala media finns större möjligheter än någonsin att använda gamification i allt fler aspekter av vardagen. I en intervju med Fortune år 2011 förklarar Brayden Olsen, grundare för IT-företaget Novell Inc, att gamification sedan 2010 gått från att ha varit helt okänt till att ha blivit ett av de hetaste affärsbegreppen⁶. När stora, väletablerade företag tar till sig ett nytt koncept är det sannolikt att fler organisationer följer efter. I en artikel i The Wall Street Journal skriver Rachel Silverman om hur gamification idag tar sig nya uttryck på arbetsmarknaden:

“This ‘gamification’ of the workplace, or ‘enterprise gamification’ in tech-industry parlance, is a fast-growing business. Companies have used digital games for a number of years to help market products to consumers and build brand loyalty. What’s emerging is using games to motivate their own employees”⁷.

Några av de företag som implementerat gamification i sin verksamhet är Playboy, Nike, Cisco, Spotify, Verizon och Deloitte⁸. Dessa företag är världsledande inom sina respektive branscher, och flera av dem finns på Interbrands lista över världens 100 starkaste

¹ Coonradt, Charles & Nelson, Lee (1985). *The Game of Work: How to Enjoy Work as Much as Play*. Deseret Book. S. 146

² Zichermann, Gabe & Cunningham, Christopher (August 2011). Introduction. *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps* Sebastopol, California: O'Reilly Media.

³ <http://nanodome.wordpress.com/2011/08/09/the-short-prehistory-of-gamification/> Hämtad 2014-05-20

⁴ <http://tech.fortune.cnn.com/2011/10/17/gamification/> Hämtad 2014-04-25

⁵ <http://www.mtb.se/index.php?page=arkiv> Hämtad 2014-04-25

⁶ <http://tech.fortune.cnn.com/2011/10/17/gamification/> Hämtad 2014-03-19

⁷ <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052970204294504576615371783795248> Hämtad: 2014-04-01

⁸ <http://blog.heyo.com/21-companies-using-gamification-to-get-better-business-results/> Hämtad 2014-03-26

varumärken⁹. Även om detta i sig inte säger något om i hur stor utsträckning gamification används i dessa företag, så visar det på den genomslagskraft som fenomenet fått på senare år. Eftersom gamification för närvarande är mer etablerat inom andra användningsområden finns det anledning att också redogöra för hur detta kan yttra sig. Nedan följer några exempel på hur gamification idag används;

RunKeeper

2008 introducerades appen RunKeeper på marknaden¹⁰. Appen registrerar löpning, jogging, promenader och andra fysiska aktiviteter användaren genomför. Användaren får tillgång till data i form av statistik och tabeller kring hur träningen utvecklas. När användaren slagit någon form av rekord i sin träning visas bilder på prispallar och medaljer. Rekord kan slås i flera olika kategorier, så som snitthastighet, total kaloriförbrukning eller snabbast tid på en given sträcka. RunKeeper går också att koppla till sociala medier, vilket möjliggör jämförelser mellan olika användare.

SkiStar

Företaget SkiStar bedriver verksamhet inom skidturismnäringen i Sverige och Norge¹¹. 2011 lanserade företaget sin app *MySkiStar* som fungerar enligt gamificationprinciper. Det svenska gamificationföretaget Ninetech utvecklade appen i syfte att skapa mervärde till åkaren i form av statistik där spelaren kan tävla mot andra och finlipa den egna åkningen¹².

Nordic Wellness Drops

2013 presenterade gymkedjan Nordic Wellness sitt koncept *drops*¹³. Drops består av en app som syftar till att motivera användaren att träna oftare. Varje besök på en anläggning registreras vilket ger användaren möjlighet att se statistik över hennes tränande, vilket möjliggör jämförelser, tävlan och att visa upp resultaten via sociala media. Syftet är att skapa bättre träningsdisciplin genom ökat engagemang, och i förlängningen också förbättrad hälsa.

⁹ <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/top-100-list-view.aspx> Hämtad 2014-03-29

¹⁰ <https://www.facebook.com/RunKeeper/info> Hämtad 2014-04-13

¹¹ <http://www.ninetech.se/Case/Myskistar/> Hämtad 2014-04-13

¹² <http://www.ninetech.se/Case/Myskistar/> Hämtad 2014-04-13

¹³ <http://www.mynewsdesk.com/se/nordic-wellness-ab/pressreleases/nordic-wellness-lanserar-drops-951269> Hämtad 2014-04-13

1.2.Problemdiskussion

Sedan 1980-talet har användandet av TV- och datorspel blivit en miljardindustri med stadigt ökande omsättning¹⁴. Smarta telefoner har gjort att spelandet numera kan ske i stort sett överallt. Människor blir därmed vana vid de former av belöningar och feedback som ges i spel. För organisationer, som vill utnyttja effekterna av detta, kan gamification innebära ett nytt verktyg i relationen till medarbetarna. Fenomenet är dock fortfarande relativt oprövat¹⁵. Trots att IT- och dataexpertis är essentiell för fenomenet är det sannolikt av central natur att också mänskliga, beteendevetenskapliga, hänsyn tas i beaktande vid utformande av sådana system, eftersom systemen syftar till att påverka just mänskligt beteende¹⁶.

Spel har alltid haft en förmåga att få personer att engagera sig, vare sig det handlar om TV- eller datorspel, idrotter eller kortspel¹⁷. Den generation som kommer utgöra en stor del framtidens arbetsmarknad, den så kallade *Generation Y*, är uppväxta med spel i alla dess former. I spel belönas spelaren som uppvisar det beteende som krävs för att nå framgång i spelet¹⁸. Det betyder att den generation som är vana vid spel sannolikt också är vana vid att i hög utsträckning belönas på detta sätt. Att studera gamification ger en djupare inblick också i vad som motiverar och engagerar människor.

Personalvetenskaplig relevans

I betygskriterierna för denna studie stipuleras att den ska ha personalvetenskaplig förankring¹⁹. Ordet personalvetenskap finns dock inte i Nationalencyklopedins eller Wikipedias register. Begreppet finns däremot specificerat av Göteborgs universitet, där det beskrivs som ”ett tvärvetenskapligt ämne med fokus på hur personal organiseras och tillskrivs betydelse i olika delar av arbetslivet²⁰”. När gamification blir en central del av framtidens arbetsliv är det av yttersta vikt att kunskap kring företeelsen också finns hos arbetsgivarrepresentanter för att kunna utnyttja dess möjliga potential och undvika eventuella risker och fallgropar det annars skulle kunna föra med sig. Ämnesvalet bör således ha stor personalvetenskaplig förankring och relevans.

¹⁴ <http://euromonitor.typepad.com/.a/6a01310f54565d970c01901e1b28d5970b-500wi> Hämtad 2014-04-25

¹⁵ Meloni, Wanda & Gruener, Wolfgang. (2012) Gamification in 2012. *M2 Research* S. 7f

¹⁶ Werbach, Kevin & Hunter, Dan.(2012) *For the Win – How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton Digital Press. Wharton School University of Pennsylvania, USA. S. 51f

¹⁷ Ibid . S. 7f

¹⁸ Deterding, Sebastian. (2012) Gamification: Designing for motivation. *Interactions* July + August 2012. S. 1f

¹⁹ <https://gul.gu.se/node.do?id=24183213> Hämtad 2014-05-19

²⁰ <http://www.utbildning.gu.se/kurser/amne/?subject=Personalvetenskap> Hämtad 2014-05-19

1.3.Syfte och frågeställningar

När en organisation står i begrepp att införa någon form av arbetsrelaterad gamification finns anledning att också känna till hur detta nya och fortfarande relativt okända fenomen bäst bör hanteras. Syftet med denna studie är att bidra till detta. Dels för att organisationer tjänar på att undvika kostsamma misstag och dels för att medarbetare ska besparas dåligt fungerande gamificationsystem. Detta utmynnar i följande frågeställningar;

- *Vilka är möjligheterna och riskerna med gamification?*
- *Hur fungerar gamification i förhållande till psykologi- och managementforskningen i de studerade organisationerna?*

1.4.Disposition

Eftersom gamification är en så pass ny företeelse finns behov av en mer omfattande bakgrundsbeskrivning än om fenomenet varit mer väletablerat. Den relativa okändheten avspeglas också genom en grundlig terminologigenomgång. Även delen om tidigare forskning är omfattande, i precis samma syfte som ovan. För att läsaren ska kunna tillgodogöra sig innehåll och resonemang i studiens avslutande delar krävs det att en grundlig genomgång av begreppet finns med i rapporten. Teoridelen omfattar teorier hämtade från psykologi- och managementforskning. Eftersom det handlar om att motivera och på olika sätt styra människor till olika typer av beteenden behövs teorier från flera discipliner för att kunna genomföra bästa tänkbara analys av fenomenet. I empiridelen ges exempel från hur gamification i arbetslivet ser ut idag. Därefter jämförs empirin med de teoretiska begrepp som presenteras. Diskussionsdelen består av en problematiserande diskussion kring fenomenet. I slutsatskapitlet besvaras frågeställningen och i kapitlet om förslag på framtida forskning presenteras förslag på just framtida forskning.

1.5.Tidigare forskning

Innan begreppet gamification myntades 2002²¹ bedrevs forskningen kring vad som då var ett icke namngivet fenomen dels inom hur idrott och spel kunnat berika arbetslivet, dels kring hur tv- och dataspel kunnat bidra inom pedagogiken, så kallad e-learning. Pedagogen James Paul Gee skrev 2003 boken *What video games have to teach us about learning and literacy*, där han kunde visa hur barn lärde sig genom spelande²². Möjligheten att föra in spelelement för att stimulera barns lärande blev ett intressant koncept att studera, i takt med IT-utvecklingen.

²¹ <http://nanodome.wordpress.com/2011/08/09/the-short-prehistory-of-gamification/> Hämtad 2014-05-20

²² Gee, James Paul. (2003) *What Video Games Have to Teach Us About Learning and Literacy*. University of Wisconsin-Madison

Vid ungefär samma tidpunkt grundades även Serious Game Initiative (SGI). SGI syftar till att med hjälp av spelelement och speldesign skapa system och program som engagerar och utbildar, samtidigt som de är underhållande²³. Företaget har skapat spel och system baserade på spelelement för en mängd olika ändamål, allt från att utbilda människor om oljeindustrin för Maersks räkning, till att underlätta och utveckla terapi för soldater som lider av posttraumatiska stressyndrom²⁴. En liknande lösning har även presenterats där personal verksamma inom olika typer av vård- och räddningstjänstyrken utbildats i att bli bättre på att utifrån diverse symptom och andra vitala parametrar kunna kategorisera och prioritera vård av patienter vars tillstånd bedöms som extra allvarligt, exempelvis efter att personen blivit utsatt för något slags trauma²⁵. Ett virtuellt spel introducerades, där utövarna fick se en animerad person som uppvisade olika symptom. Det var spelarnas uppgift att, beroende på vilket eller vilka symptom ”patienten” uppvisade, genomföra rätt åtgärder. Enligt SGI blev spelet en framgång, då spelets utövare efteråt visade en bättre förmåga att bedöma och behandla allvarligt skadade patienter²⁶.

Det finns både kritiska och mindre kritiska ståndpunkter kring gamification. 2011 publicerades boken *Reality is Broken – Why Games Makes Us Better and How They Can Change the World* av Jane McGonigal där hon, förvisso utan att använda begreppet gamification, beskriver hur spel och användandet av spelmekanismer kan bidra till att lösa mänsklighetens problem²⁷. Betydligt mer kritisk ställer sig speldesignern och teknologidoktorn Ian Bogost som menar att gamification filosofiskt är att betrakta som *bullshit*²⁸. Enligt honom riskerar gamification att bli en enkel, kosmetisk lösning för företag istället för att adressera verkliga problem. I en litteraturstudie från 2014 ställer finska forskare frågan om gamification fungerar²⁹. De kommer fram till att det verkar som att det gör det, men att fler studier är nödvändiga. Kritik lyfts mot att risker med gamification är att intern motivation kan övergå till att bli extern, vilket i sådana fall är långsiktigt hämmande.

²³ <http://www.seriousgames.net/> Hämtad 2014-05-08

²⁴ Ibid.

²⁵ Knight, James F. Carley, Simon.Tregunna, Bryan. Jarvis, Steve. Smithies, Richard. deFreitas, Sara. Dunwell, Ian & Mackway-Jones, Kevin. (2010) Serious gaming technology in major incident triage training: A pragmatic controlled trial. *Resuscitation*, 81(9), 1175-1179

²⁶ Ibid.

²⁷ McGonigal, Jane. (2011). *Reality is Broken – Why Games Makes Us Better and How They Can Change the World*. Penguin Group, USA

²⁸ http://www.bogost.com/blog/gamification_is_bullshit.shtml Hämtad 2014-03-27

²⁹ Hamari, Juho. Koivisto, Jonna. & Sarsa, Harri.(2014) Does Gamification Work? – A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. *Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii, USA, Januari 6-9.

Inom forskning har gamification och spelmekanismer inom arbetslivet kategoriserats och studerats på en mängd olika sätt. Palmer, Lunceford och Patton har tidigare studerat gamification och spelelement utifrån fyra variabler, som i samspel med varandra ligger till grund för en rapport gällande gamification, publicerad i samarbete med Deloitte³⁰. Den första variabeln handlar om att skapa utmaningar de anställda kan genomföra. Svårighetsgraden måste ligga på en rimlig nivå och öka i takt med att användarnas kompetens ökar. Den andra variabeln rör hur och på vilket sätt feedback och belöningar sker. Sociala kontakter handlar om att prestationer skall kunna jämföras på ett socialt plan, exempelvis mellan kollegor. Detta för att kunna skapa engagemang och intresse kring utmaningarna. Den sista variabeln handlar om hur systemet utformas. Det måste vara engagerande och roligt, samtidigt som det råder höga krav på tydlighet och att systemet fungerar utan komplikationer³¹. De fyra variablerna som i Deloitte's rapport presenteras som de mest relevanta för att kunna implementera gamification i en organisation eller verksamhet är *progress paths, feedback and reward, social connection* och *interface and user experience*³².

Ett annat sätt att bryta ner gamification resulterade i tre områden, eller faktorer. Jitendra Maan skriver om gamification som ett fenomen beroende av faktorerna *game design, behaviour* och *user experience*³³. Speldesignen, den första faktorn, handlar om att det måste finnas både logik och syfte med implementeringen av gamification i en verksamhet. Beteende handlar om att olika människor engageras av olika moment i spel. Maan betonar här vikten av vilket beteende, samt vilka typer av människor, som ett spel riktar sig mot. Användarupplevelse handlar om hur användarna uppfattar samt tar sig an ett spel eller spelelement³⁴. Maan skriver även om fyra viktiga element för att ett gamification-system skall fungera. Dessa element är att det måste finnas *mål, regler, information* om systemet samt ett välfungerande sätt att *hantera*, eller kontrollera, systemet och de som använder sig av detta³⁵.

Även forskning om spel som fenomen har genomförts, bland annat om varför människor sysselsätter sig med olika typer av spel. Enligt Nicole Lazzaro finns det en mängd olika skäl

³⁰ Palmer, Doug. Lunceford, Steve.& Patton, Aaron J. (2014) The Engagement Economy – How gamification is reshaping businesses. *Deloitte Review*. Deloitte Development LCC. S. 2

³¹ Ibid.

³² Palmer, Doug. Lunceford, Steve & Patton, Aaron J. (2014) The Engagement Economy – How gamification is reshaping businesses. *Deloitte Review*. Deloitte Development LCC. S. 2

³³ Maan, Jitendra. (2013). Social business transformation through Gamification. *International Journal of Managing Information Technology*. Vol 5, 3. S. 11

³⁴ Ibid.

³⁵ Ibid. S. 11f

till varför människor gillar spel³⁶. I en studie hävdar Lazzaro att vissa vuxna uppskattar spel för att de då kan fokusera på andra saker än exempelvis jobb och skola, för att på så sätt slappna av. Samtidigt finns det andra människor som sysselsätter sig med spel för att det är en utmaning som testar ens kunskaper eller kompetens. Lazzaro nämner ytterligare förklaringar till varför människor spelar spel, men gemensamt för samtliga är att spel skapar känslor som utövarna ofta kan sakna i sitt vanliga liv. Möjligheten att för en stund kunna koppla bort sitt intensiva vardagsliv till förmån för alternativa upplevelser genom diverse spel menar Lazzaro är en av anledningarna till varför spel, i alla dess former, är populära hos individer³⁷.

1.6. Terminologi

Själva begreppet gamification, i den betydelse begreppet har idag, myntades 2002 av Nick Pelling³⁸. Begreppet definierades "*applying game-like accelerated user interface design to make electronic transactions both enjoyable and fast*"³⁹. Huotari och Hamari har definierat gamification som "*a process of enhancing a service with affordances for gameful experiences in order to support user's overall value creation*"⁴⁰. Kevin Werbach och Dan Hunter definierar i sin tur begreppet som "*the use of game elements and game design techniques in non-game contexts*"⁴¹. Det finns alltså olika definitioner av begreppet gamification, som i viss grad skiljer sig åt. Gemensamt för samtliga är dock användandet av spelelement i syfte för att skapa exempelvis engagemang och liknande i olika typer av kontexter. Den definition som studien vilar på är Werbachs och Hunters. Denna definition bedömer vi mest heltäckande. Nedan redogörs för denna, varefter definitionens olika delar specificeras.

*"The use of game elements and game design techniques in non-game contexts"*⁴².

Game elements

Begreppet game elements syftar på de beståndsdelar ett spel ofta består av, exempelvis poäng, nivåer, uppdrag, belöningar, framsteg och sociala funktioner. Just *points, leaderboards, badges*, ibland förkortat PLB:s, är ett begrepp inom gamification⁴³. Dessa spelelement är

³⁶ Lazzaro, Nicole. (2004). Why We Play Games. Four Keys to More Emotion Without Story. *Player Experience Research and Design for Mass Market Interactive Entertainment*. S. 7

³⁷ Ibid.

³⁸ <http://nanodome.wordpress.com/2011/08/09/the-short-prehistory-of-gamification/> Hämtad 2014-05-20

³⁹ <http://www.zco.com/blog/why-use-gamification-the-power-of-games/> Hämtad 2014-05-08

⁴⁰ Huotari, Kai och Hamari, Juho. Defining gamification – A Service Marketing Perspective. *MindTrek '12 Proceeding of the 16th International Academic MindTrek Conference*

⁴¹ Werbach, Kevin & Hunter, Dan. (2012) *For the Win – How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton Digital Press. Wharton School University of Pennsylvania, USA. S.26

⁴² Ibid.

⁴³ Ibid.

vanliga. Gamification behöver dock inte innehålla samtliga element som spel innehåller, lika lite som samtliga spel innehåller alla tänkbara spelelement.

Game design techniques

Design-begreppet innefattar fler aspekter än de rent visuella, exempelvis grafik eller spelplan⁴⁴. De aspekter som inte är visuella handlar mer om spelets uppbyggnad, om själva idén bakom spelet. I schack finns tydligt angivet hur löparen, springaren och damen tillåts röra sig över spelplanen. Syftet är att spelet ska flyta på ett optimalt, balanserat sätt.

Non-game contexts

Non-game contexts-begreppet innebär kontexter som inte är spel eller tävlingar⁴⁵. Att införa *game techniques* eller *game designs* i exempelvis fotboll är därför inte gamification, eftersom fotbollen från början är en spelkontext. Om de däremot införs på en arbetsplats eller för kunder är fenomenet att betrakta som gamification.

Gamification kan delas in i kategorierna *extern*, *beteendeförändrande* och *intern*⁴⁶. Extern-begreppet handlar om de fall där gamificationsystemet riktar sig utåt, mot exempelvis kunder för att bidra till ökad försäljning eller marknadsföring. Beteendeförändrande gamification är det som syftar till att på olika sätt ska modifiera beteenden, där syftet är beteendeförändringen i sig. Den sista kategorin, *intern*, är när det används inom organisationer, exempelvis av HR, vilket är det studien primärt behandlar.

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Ibid. S. 7f

2. Metod

I följande kapitel redogörs för studiens tillvägagångssätt, forskningsansats, etiska ställningstaganden, urval, validitet och reliabilitet.

2.1.Forskningsansats

Hermeneutik är en vetenskaplig inriktning som ställer frågan om vad som sker och vad innebörden är av detta⁴⁷. Sökandet efter en absolut sanning är meningslös, enligt hermeneutiken, eftersom någon sådan inte existerar. Tolkningen blir därför huvudsaklig arbetsmetod och beskrivningen av tolkningen och förståelsen central. Enligt hermeneutiken är det svårt för en forskare att agera utanför den kontext hon befinner sig i. Därför behöver läsaren ges möjlighet att förhålla sig till denna kontext. Viktigt blir därför att redogöra för forskningsprocessens olika delar och de val som ligger bakom den slutgiltiga uppsatsen liksom att motivera och argumentera för dessa. Ytterst handlar det om transparens.

Positivismen är namnet på den andra, huvudsakliga, vetenskapsinriktningen⁴⁸. Till skillnad från hermeneutiken, som hävdar att någon objektiv och absolut sanning inte finns att söka, hävdar positivismen motsatsen. Varje forskare som genomför en studie om samma sak ska också komma fram till samma slutsatser, vilket är självklart inom exempelvis matematiken. Förhållningssättet i denna studie är av mer hermeneutisk karaktär. Positivistiska studier lämpar sig bättre för stora datamängder där statistiskt underbyggda resultat och kausala samband eftersträvas⁴⁹. En hermeneutisk, kartläggande ansats passar bättre när det empiriska underlaget ännu inte är så omfattande att exempelvis kvantitativa enkäter kring upplevelser av fenomenet är meningsfulla att genomföra.

Studier kan ha deduktiv eller induktiv ansats⁵⁰. Detta innebär att studier antingen kan analysera empiri med hjälp av teori eller teori med hjälp av empiri. I denna studie skrevs det teoretiska ramverket huvudsakligen innan empirin samlades in. Insamlingen skedde efter studier av tidigare forskning. Detta för att ge en bra bild av vilka motivations- och styrningsteorier som är intressanta inom management och HR. Tillvägagångssättet gav en viktig, kunskapsmässig bas att stå på inför empiriinsamlingen. Ansatsen i studien ligger därför sannolikt närmare en deduktiv än induktiv ansats.

⁴⁷ Bryman, Alan. (2008) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber. S. 30ff

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Bryman, Alan. (2008) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber. S. 30ff

2.2. Forskningsprocessen

Arbetet med den teoretiska referensramen skedde i tre etapper. Studiens initialskede handlade om att, på bred front, kartlägga teorier kring management, motivation och styrning. Genom att studera tidigare forskning valdes sedan teorier som verkade intressanta. Klassiker som Maslows behovstrappa och Hertzbergs tvåfaktorsteori fanns initialt med, men förkastades i ett senare skede då de inte tillförde någonting till analysen av den empiri som framkom. Den andra etappen av arbetet med den teoretiska referensramen handlade om att kartlägga begreppet gamification från grunden. I samband med detta tillkom flera nya begrepp till den teoretiska referensramen, främst från speldesigns- och psykologivetenskaperna. Terminologiavsnittet var den tredje etappen i arbetet med teoretisk referensram. Det är av stor vikt att ett nytt begrepp får en grundlig beskrivning och tydlig definition, inte minst för kunna avgränsa arbetet.

Urval

Empirin bygger på fallbeskrivningar hämtades från företag verksamma i gamificationbranschen samt från en fallstudie av polismyndighetens så kallad pinnjakt. Rapporter och artiklar kring implementeringsprocesser av gamification utgör även delar av empirin. Urvalet skedde efter google-sökningar på företag som infört gamification. Primärt ville vi belysa hur gamification fungerat i större, etablerade företag eftersom det är där fenomenet fått störst genomslag och genomförts i störst skala. Studien innehåller också en intervju genomförd med speldesignern Henrik Englund från företaget SkyGoblin. Således vilar studien på tre empiriska ben för att på bästa sätt belysa fenomenet gamification.

Konsultföretagen Bunchball och Enterprise Gamification Consultancy är verksamma med att implementera gamification åt andra. Omnicare, T-Mobile och Microsoft har använt sig av konsulter för att implementera sina gamificationssystem. I dessa fall hämtas empirisk data primärt från företagens egna fallbeskrivningar. I fallet med polismyndigheten hämtas empirin från polisförbundets granskning.

2.3. Källkritik

De empiriska exempel rapporten bygger på är i stor utsträckning hämtade från företag som själva är verksamma med att skapa, implementera och marknadsföra gamification. Denna information är sannolikt inte sällan färgad av organisationernas vilja att, av ekonomiska skäl, få konceptet att framstå som attraktivt. Detta är mycket viktigt att känna till och försöka väga upp med grundlig genomgång av tidigare forskning och en väl förankrad teoridel.

2.4. Kritik av studien

Ett nytt fenomen med ännu relativt liten empirisk data att tillgå medför urvalsproblematik. Det finns helt enkelt inte speciellt mycket empirisk data. Inom hermeneutisk tradition är det av vikt att känna till forskarens utgångspunkt för att kunna förhålla sig till den ofrånkomliga prägling som studier alltid innehåller. Vår egen generationstillhörighet och uppväxt med TV- och dataspel är möjligen en aspekt att ha i beaktande. Kanske hade någon som är född på exempelvis 1950- eller 1960-talet haft andra infallsvinklar och perspektiv då de personer födda då växt upp utan dessa fenomen närvarande. Möjligen kan kritik också lyftas ur ett genusperspektiv. Visserligen har vissa av artiklarna i studien hänvisat till författats av kvinnor, men majoriteten av upphovsmännen till fallstudierna är män. I regel spelar män också mer TV- och dataspel än kvinnor⁵¹, vilket kanske skulle innebära att kvinnliga forskare kunnat lyfta in ett annorlunda perspektiv.

Intervjun som genomfördes går också att kritisera. Den var helt ostrukturerad och transkriberades ej. Anledningen till detta var att den genomfördes sent i processen i syfte att lyfta en primärkälla från spelindustrin samt att undersöka om det fanns aspekter som inte belysts av annan empiri. Det faktum att en befintlig, flerårig vänskapsrelation med Henrik Englund fanns etablerad går också att problematisera. Å ena sidan gav detta snabbt och enkelt tillträde, å andra sidan finns risken att vänskapsrelationen påverkar intervjun. Samtidigt kan detta även vara positivt då en mer avslappnad intervju sannolikt möjliggör för respondenten att känna sig friare. Denna problematik är vanlig vid så kallade bekvämlighetsurval⁵². Det som framkom stämde bra överens med övrigt material. Intervjun bör huvudsakligen därför ses som ett komplement till övrig empiri än som huvudsaklig empirisk källa. Det är med detta i åtanke det ostrukturerade formatet kan motiveras. Majoriteten av såväl litteratur som empiri är hämtad från en västerländsk, ofta amerikansk kontext. Detta gör att studien möjligen får en kulturell bias som bör tas i beaktande. Hur gamification fungerar i exempelvis en afrikansk eller indisk kontext kontra en svensk eller japansk är därför någonting denna studie inte adresserar.

⁵¹ <http://arstechnica.com/gaming/2008/07/esa-study-40-percent-of-us-gamers-are-women/> Hämtad 2014-05-14

⁵² Bryman, Alan. (2008) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber. S. 194

2.5. Validitet

Validitet handlar om huruvida en studie undersöker det som avses⁵³. Denna studie syftar till att studera hur gamification kan användas i arbetslivet. Ett, jämfört med det valda, alternativt tillvägagångssätt skulle kunna varit att genomföra en egen fallstudie av ett eller flera företag som implementerat gamification i sin verksamhet. En bred ansats är mer lämpad då det ger ett övergripande perspektiv, vilket är eftersträvansvärt vid kartläggning av ett nyare fenomen. Detta gör det enklare att jämföra och analysera ett bredare urval av empirisk data, medan en fallstudie skulle begränsas till ett eller ett fåtal företags arbete med gamification i deras respektive verksamheter och därmed gett ett snävare perspektiv. I detta fall kan validiteten sägas vara god, då ett brett urval av organisationer gjorts. Exempel, både på hur gamification sägs ha bidragit till någonting positivt och exempel på när gamification lett till mindre önskvärda konsekvenser, finns med.

2.6. Reliabilitet

En studies reliabilitet handlar om hur tillförlitlig den är och huruvida resultatet blir detsamma oavsett vem som utför den⁵⁴. Inom hermeneutisk tradition finns ingen absolut sanning att finna. Forskares egen förförståelse och personlighet präglar resultatet. Även tidpunkten för studiens genomförande påverkar resultatet. En studies kontextuella sammanhang är alltså omöjligt att bortse ifrån. Öppenhet kring arbetsprocessen och studiens metodologiska avväganden blir centrala för reliabiliteten inom hermeneutisk tradition. Denna studie har som ambition att därför präglas av transparens för att uppnå hög reliabilitet.

2.7. Etiska ställningstaganden

Vad gäller intervjun med Henrik Englund finns etisk problematik av varierande slag. Den sedan många år befintliga vänskapsrelationen är tidigare omnämnd, vilket är viktigt för läsaren att ha i åtanke. En annan aspekt är att Englund nämns vid namn i denna studie. Detta är någonting han själv accepterat utan några invändningar. De samhällsvetenskapliga grundprinciperna består av *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet* som kortfattat syftar till att bibehålla informantens frivillighet, insyn och trygghet i att informationen inte sprids eller används till annat än det syfte som intervjuledaren upplyst om⁵⁵. Då Henrik Englund underrättats om syftet med studien,

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Ibid. S. 149f

⁵⁵ Bryman, Alan. (2008) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.S. 131f

frivilligheten i hans närvaro, möjligheten att avbryta samt möjligheten att vara anonym kan intervjun betraktas som etiskt försvarbar.

Övrig empirisk data är hämtad från publika hemsidor och publicerade studier. Eftersom den redan befintliga publiceringen medfört att informationen är tillgänglig för den breda allmänheten bidrar inte denna studie till något ytterligare brott mot någon av de samhällsvetenskapliga grundprinciperna⁵⁶.

⁵⁶ Ibid.

3. Teoretiskt ramverk

I detta avsnitt presenteras studiens teoretiska ramverk. Teorier härstammar främst från management- och psykologivetenskaperna. De speglar dagens forskningsläge och bör ses som förklaringsmässiga verktyg för att förstå verkligheten. Likt alla teorier är även de teorier som presenteras i denna studie endast teorier snarare än objektiva sanningar.

3.1 Managementteorier

Performance management och prestationsmätningar

Performance management används för att hantera och utvärdera prestationer⁵⁷. Samtidigt görs prestationer jämförbara. Genom mål som är realistiska, ambitiösa och mätbara går det att utvärdera prestationer, utifrån huruvida målen nås eller ej. För att performance management ska fungera effektivt bör hänsyn tas till flera faktorer. För att kunna utvärdera krävs först och främst en mall. Genom gemensamma, tydliga mål och arbetsbeskrivningar skapas ett ramverk att bedöma prestation utifrån. Också kontinuerligt arbete med exempelvis kompetensutveckling, feedback och olika former av coachning krävs⁵⁸.

För att kunna belöna ett visst beteende eller prestation behöver den kunna mätas eller utvärderas⁵⁹. Det kan handla om olika typer av prestationer eller beteenden som är efterfrågade. Finansiella prestationer kan vara enkla att mäta, exempelvis genom hur mycket en säljare säljer eller hur en chef med kostnadsansvar hanterar utgifterna. Subjektiva faktorer, exempelvis om någon bidrar till sammanhållningen på arbetsplatsen, är svårare att mäta. Denna typ av värden kan skattas och därmed också belönas. Ju objektivare mätningarna kan bli desto positivare inverkan kan de ha på det verkliga beteendet. Det är också här problemen kan ligga. Vissa saker mäts helt enkelt fel, eller går inte att mäta. För att försöka mäta prestationer kan företag använda sig av så kallade *key performance indicators* (KPI). KPI används för att genomföra kvantifierbara mätningar på ett antal förutbestämda faktorer⁶⁰. Dessa mätningar utgör sedan grunden för att bedöma huruvida anställda och organisationer når upp till vissa satta mål. Dessa mål ser olika ut beroende på vilken verksamhet det handlar om⁶¹. Medvetenhet bör finnas kring metodens begränsningar och krav på exakthet, objektivitet och transparens för att bli riktigt effektiv.

⁵⁷ Merchant, Kenneth A. & van der Stede, Wiim A. (2012) *Management Control Systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 3rd ed. Harlow, England: Pearson Edition. S. 20f

⁵⁸ http://humanresources.about.com/od/glossary/g/perform_mgmt.htm Hämtad 2014-02-28

⁵⁹ Merchant, Kenneth A. & van der Stede, Wiim A. (2012) *Management Control Systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 3rd ed. Harlow, England: Pearson Edition. S. 20f

⁶⁰ <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm> Hämtad 2014-03-06

⁶¹ <http://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp> Hämtad 2014-03-06

Agentproblematik

Principal-agentteorin förklarar hur relationen mellan principal (den som anlitar någon) och agent (den som utför arbetet) ser ut⁶². Teorin har kritiserats av vissa för att ha en förenklande karaktär, men har ändå fått akademiskt genomslag, främst inom national- och företagsekonomi⁶³. Den som utför ett arbete åt någon har i regel inte exakt samma intressen som den som anlitar henne. Agenten kan ha egna, ekonomiska eller andra, intressen som helt eller delvis gör att hennes agerande går stick i stäv med det agerande som principalen bäst skulle gynnats av. En bilmekaniker kan ha andra intressen än bilägaren när det kommer till att laga bilen, precis som en anställd kan ha helt andra intressen än sin chef när det kommer till hur arbetet ska utföras. Det finns i regel också en informationsasymmetri inblandad i en principal-agentrelation⁶⁴. Medan en chef kanske känner till de strategiska och långsiktiga övervägandena i ett företag kan de anställda ha bättre insikter i hur den dagliga verksamheten sköts och vilka problem som kan uppstå i denna. Motivations- och belöningsystem syftar i regel till att reducera dessa problem som kan uppstå i relationen mellan agent och principal.

McGregors Teori X och Y

1960 presenterades McGregors Teori X och Y⁶⁵. Teorin förklarar vilka föreställningar som finns kring mänskligt beteende på arbetsplatsen. Enligt Teori X är människor generellt sätt lata, för det mesta saknar ambitioner och har låg förmåga till kreativitet. Enligt detta sätt att tänka motiveras människor av pengar och tillfredsställelse av grundläggande behov. Den som tror på Teori X blir mer kontrollerande och detaljstyrande, eftersom de har uppfattningen att medarbetarna själva saknar drivet och kreativiteten som krävs för att utforma arbetet. Ökad utbildningsnivå och materiell standard fick McGregor att ifrågasätta huruvida Teori X fortfarande var gångbar. Teori Y är motsatsen till Teori X och bygger följaktligen på antagandet att människor i regel är drivna, engagerade och kreativa. Dessa antaganden leder då till andra förhållningssätt vad gäller ledning och styrning. Samma detaljstyrning krävs inte för att uppnå resultat. Istället handlar det om att ge människor andra typer av incitament för att lyckas. Också McGregors teorier kan kritiseras för att vara förenklingar av verkligheten, och att ingen chef knappast är renodlat X- eller Y-betonad utan snarare befinner sig inom ett kontinuum. Teorin är trots detta ett värdefullt verktyg och förklaringsmodell kring hur organisationer påverkas beroende på vilken människosyn ledningen intar.

⁶² Bruzelius, Lars H.& Skärvad, Per-Hugo. (2004) *Integrerad organisationslära*, Lund: Studentlitteratur. S. 79

⁶³ Miles, Jeffrey A. *Management and Organizational Theory*. New York: Wiley. Kapitel 3.

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Ibid. S. 373f

Belöningsystem; materiella och icke-materiella belöningar

En belöning är en materiell eller immateriell uppmuntran till en anställd som gjort någonting eftersträvansvärt⁶⁶. Ett straff är motsatsen till en belöning, och innebär att man tar ifrån den anställde någonting när hon presterat eller agerat sämre än vad organisationen förväntat sig. Belöningar har visat sig ha större effekt på anställda vad gäller motivation än bestraffningar. Ofta riktas belöningar på ett sätt som gynnar både företaget och den anställdes mål och på så vis reducerar eventuell principal-agentproblematik.

Ett materiellt belöningsystem innebär att anställda belönas genom olika former av materiell eller finansiell ersättning⁶⁷. Belöningen kan ske i olika former, exempelvis genom löneökningar, aktier och liknande. Materiella belöningar som tilldelas anställda efter lyckade prestationer har dels ett rent finansiellt värde, men även ett symboliskt värde. Belöningen kan användas till att köpa varor och tjänster, vilket innebär att en materiell belöning både är eftertraktad och tydlig. Kopplat till McGregors motivationsteori är materiella belöningar bäst lämpade för anställda som faller inom kategori X, som drivs av exempelvis lön och annan materiell ersättning⁶⁸.

Icke-materiella belöningar sker inte i form av ekonomisk ersättning, utan istället belönas den anställde genom andra medel⁶⁹. Det är ett vanligt sätt att belöna och kan ske på en mängd olika sätt. Befordringar, ökat ansvar och självständighet, erkännande på arbetsplatsen, erbjudanden om utbildningar och extra ledighet är bara ett fåtal exempel på hur de kan se ut. Till skillnad från materiella belöningar som tilltalar anställda inom McGregors kategori x, lämpar sig icke-monetära belöningar för anställda inom mer kategori y-dominerade arbetsplatser⁷⁰.

Möjligen skulle belöningsystem kunna kritiseras för att i hög grad styra människor och därmed påverka dem på ett sätt som skulle kunna stå i kontrast mot den egna, fria viljan. Kanske skulle kritiker kunna kalla det manipulation. Sådan kritik kan dock sannolikt riktas mot de flesta former av ledning och styrning.

⁶⁶ Merchant, Kenneth A. & van der Stede, Wiim A. (2012) *Management Control Systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 3rd ed. Harlow, England: Pearson Edition. S. 10f

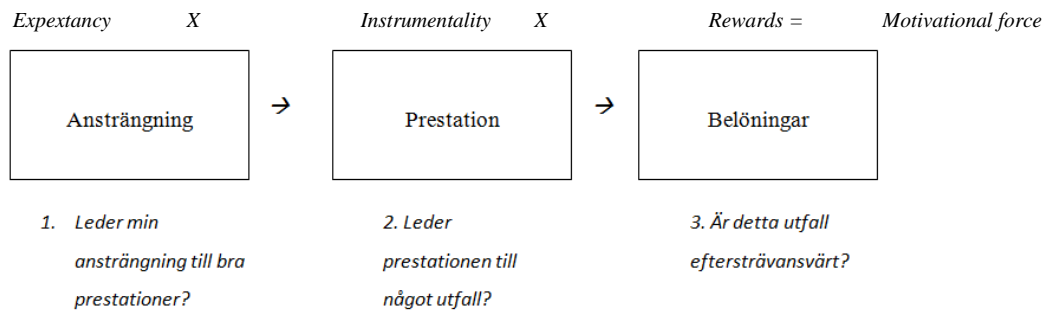
⁶⁷ Ibid.

⁶⁸ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, P. (2004) *Integrerad organisationslära*, Lund: Studentlitteratur. S. 79

⁶⁹ Merchant, Kenneth A. & van der Stede, Wiim A. (2012) *Management Control Systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 3rd ed. Harlow, England: Pearson Edition. S. 10f

⁷⁰ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo. (2004) *Integrerad organisationslära*, Lund: Studentlitteratur. S. 79

Förväntansteorin



Figur 1. Vrooms förväntansteori

Viktor Vrooms förväntansteori från 1964 beskriver hur motivation skapas⁷¹. Motivation förklaras av Vroom som i vilken utsträckning det är troligt att en person kommer agera på ett specifikt sätt. Denna sannolikhet benämns som *motivational force*.

Expectancy är den första variabeln i Vrooms formel⁷². Denna avgörs av hur sannolikt det är att prestationen ökar i takt med ansträngningen. Den som pluggar inför en tenta gör det eftersom hon tror att pluggandet kommer leda till ett bättre slutresultat. Om en människa vet att den ansträngning hon lägger ner sannolikt kommer leda till en bättre prestation i slutändan ökar motivationen, och vice versa.

Nästa aspekt av teorin benämns *instrumentality*⁷³. Denna variabel handlar om hur sannolikt det är att en viss prestation kommer leda till ett visst utfall. Den som pluggar inför en tenta vill inte bara få ett bra resultat, hon vill också att betyget ska bli högt. Sannolikheten att prestationen också leder till ett visst resultat är därför också viktigt för hur pass motiverade människor blir att utföra den. Höga prestationer som sedan inte leder till något speciellt resultat leder till sämre motivation och vice versa.

Valence är den tredje variabeln i Vrooms formel⁷⁴. Den handlar om huruvida resultatet är önskvärt eller inte. Om en person vet att mer pluggande faktiskt leder till ett bättre resultat på tentan och ett högt betyg räcker inte detta enbart för att hon ska motiveras att lägga ner mer tid. Det krävs också att hon faktiskt ska ha ett visst engagemang i att få ett bra resultat. På organisationsnivå är denna variabel intressant, eftersom den förklarar att ett företag behöver ha ett belöningsystem som de anställda faktiskt engageras av. Det kan därför vara en god idé att företag utformar belöningsystem efter vad de anställda motiveras av.

⁷¹ Lunenburg, Fred C. (2011) Expectancy Theory of Motivation. *International Journal of Management and Business Administration*. Vol. 15, No. 1.

⁷² Ibid.

⁷³ Ibid.

⁷⁴ Ibid.

3.2 Psykologiska teorier

Behaviorismen

Behaviorismen är den inriktning av den psykologiska vetenskapen som studerar människors beteenden och drar slutsatser utifrån dessa⁷⁵. Mänskliga tankar och känslor går ännu inte att observera. Teknik kan hjälpa forskare att läsa av hjärnaktivitet och de elektriska impulser som sker. Ännu finns dock inget instrument som faktiskt kan avkoda dessa signaler. Vad forskare faktiskt kan observera är människors beteenden. Betingning är ett exempel på behaviorism. Grovt förenklat beskriver behaviorismen hur människors beteende förändras genom positiv eller negativ förstärkning av olika former av stimuli. Belöningar och bestraffningar är exempel på detta. Feedback är också en viktig aspekt i att förändra människors beteenden. Ju mer direkt och precis feedback är, desto enklare och tydligare blir det för människor att också ta den till sig. Feedbacken behöver nödvändigtvis inte ens kopplas till någon form av förstärkning. Själva mätningen i sig har visat sig ha beteendeförändrade effekter. Kritik som riktas mot behaviorismen handlar ofta om att den riskerar att ha en mekanisk syn på människan och ge förenklade förklaringar till varför människor beter sig på ett visst sätt. En övertro på belönings- och bestraffningssystem riskerar att bortse från människors komplexitet och djup. Människans psyke kallas ibland för *the black box* inom behaviorismen. Man ser vad som går in i boxen (handling) och man ser vad som kommer ut (annan handling) men tenderar att inte förstå vad som sker inne i boxen, alltså vilka tankar och känslor som finns där.

Self determination theory

En teori som handlar om motivation är Self Determination Theory, SDT⁷⁶. Teorin utgår från en grundtanke att människan inte alltid motiveras av belöningar. Motivation kan också komma inifrån. Istället för extern motivation handlar SDT om intern motivation. Här anses en viss handling eller ett visst beteende innebära en belöning i sig. Intern motivation uppnås när tre behov tillgodoses. Dessa behov är, enligt denna teori, kompetens, samhörighet och autonomi. När en individ bemästrar en uppgift eller får tillskansa sig nya kompetenser uppnås det första behovet gällande kompetens. För att samhörighetsbehovet skall uppnås måste individen känna samhörighet och tillgivenhet, antingen gentemot andra människor eller exempelvis samhället som helhet. Det tredje behovet är autonomi, vilket innebär att en individ måste känna sig i kontroll över sitt eget beteende och få göra självständiga val.

⁷⁵ Larsen, Randy J. & Buss, David M. (2009) *Personality Psychology. Domains of Knowledge About Human Nature*. Fourth edition. McGraw-Hill International Edition. New York, USA. S. 169f

⁷⁶ Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, S. 68ff

Generation Y

Generation Y är ett begrepp som används för att beskriva den del av populationen som är födda från tidigt 1980-tal till tidigt 2000-tal⁷⁷. Generation Y innefattar således en stor grupp människor som är födda inom en tjugoårsperiod, som kommer utgöra en stor del av arbetsmarknaden under en lång tid framöver⁷⁸. Generationen utgör idag en fjärdedel av arbetskraften i USA och att ungefär halva Indiens nuvarande befolkning faller inom samma kategori⁷⁹. Uppskattningsvis kommer halva världens arbetskraft år 2020 utgöras av Generation Y⁸⁰. Generation Y kommer, tack vare sin numerära omfattning, ha stor påverkan på arbetsmarknadens utveckling. Generationen har växt upp under en tid där teknologin har revolutionerat samhället, både på arbetsmarknaden och i hemmet. Representanter för generationen ser ny teknik som en självklarhet och tar till sig den snabbare än äldre⁸¹. Detta är en av anledningarna till att generationen skiljer sig från tidigare generationer, vilket ställer helt nya krav på både arbetsgivare och arbetstagare⁸². Sättet att motivera, belöna och engagera sina anställda behöver sannolikt förändras i takt med att arbetsmarknaden förändras. Givetvis bör medvetenhet finnas kring att generationer sannolikt har större inomgruppsvarians än mellangruppsvarians med andra ålderssegment, i synnerhet på individnivå.

Flow

Det psykologiska begreppet flow syftar till att beskriva ett tillstånd av energirik fokusering, engagemang och njutning i en aktivitet⁸³. Detta tillstånd kan beskrivas som fokuserad motivation. När en människa upplever flow är upplever hon maximalt engagemang och maximal njutning på ett sätt som gör att hon kan glömma av tid och rum. Tillståndet uppstår i de lägen människors skicklighetsnivå är hög samtidigt som graden av utmaning också är det och balans uppstår mellan dessa aspekter. För ett företag med anställda som upplever flow finns många vinster vad gäller prestation, kreativitet, utveckling och motivation. När en uppgift däremot är för enkel uppstår uttråkning och när den är för svår uppstår ångest och osäkerhet kring detta. Motsatsen till flow kan möjligen vara fenomenet *boreout* som sägs leda uttråkning, minskad energi och minskat engagemang⁸⁴.

⁷⁷ http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/sverige/generation-y-tar-over_7674108.svd Hämtad 2014-04-25

⁷⁸ Koster, Kathleen. (2013) Rethinking the Value of Generation Y. *Employee Management*, November 1 2013.

⁷⁹ <http://kvalitetsmagasinet.se/bered-plats-for-generation-y/> Hämtad 2014-04-25

⁸⁰ http://www.pwc.se/sv_SE/se/managing-people/assets/millennials-at-work-2011.pdf Hämtad 2014-04-25

⁸¹ Dyhre, Anna. (2007). *Är du redo för nästa generation?* Stockholm: Sveriges HR-förening. S. 6f

⁸² http://usatoday30.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y_x.htm Hämtad 2014-04-25

⁸³ Larsen, Randy J. & Buss, David M. (2009) *Personality Psychology. Domains of Knowledge About Human Nature*. Fourth edition. McGraw-Hill International Edition. New York, USA. S. 354

⁸⁴ <http://hrcasestudies.blogspot.se/2010/05/are-you-suffering-from-boreout.html> Hämtad 2014-05-12

Fun Theory – ”Skoj”

Sannolikt har många en bild av vad skoj är för någonting och vad det innebär att ha det kul eller roligt. Att definiera begreppet rent vetenskapligt är inte helt enkelt. Kanske kan också luthersk kritik riktas mot skoj-begreppet, om huruvida det över huvud taget är eftersträvansvärt att ha roligt. Givetvis finns stora individuella variationer mellan vilka aktiviteter människor tycker är roliga. Vad som är gemensamt med saker som är roligt är dock att de skapar engagemang hos människor. Alla tycker om att ha det roligt, kul eller skoj. Det ligger i begreppets själva kärna. Paralleller till flow går att dra också med begreppet skoj. Båda tillstånden främjar engagemang och motivation. Nicole Lazzaro har identifierat fyra olika kategorier av *fun*, skoj, till vad som gör att spel är roliga⁸⁵.

Den första kategorin benämns *easy fun*⁸⁶, vilket på svenska ungefär kan beskrivas som enkelt skoj eller avslappnat skoj. Begreppet syftar till att beskriva det skoj som är skoj för att det just är kravlöst och avslappnat. Exempel på *easy fun* kan vara lek, spel eller fysisk aktivitet som utförs enbart i syfte att ha roligt. Den andra kategorin benämns *hard fun*. Denna kategori syftar på skoj som är utmanande. Det kan då handla om att det är kul att lära sig, kul att bemästra saker och kul att utvecklas. Möjligen kan denna kategori kopplas till flow-begreppet, då en viss grad av utmaning krävs. Tredje kategorin benämns *people fun*. Begreppet skulle möjligen kunna översättas till socialt skoj. Att interagera med andra människor är ett grundläggande mänskligt behov, vilket gör att det också är roligt med sociala aktiviteter. Människor har roligt genom att umgås med andra, utan att det behöver innehålla någonting annat än umgänget i sig. Kategori fyra, *serious fun*, handlar om att göra meningsfulla saker. Exempel kan vara att altruistiska gärningar eller sådant som bidrar till en bättre värld. Att samla på saker kan vara en del av denna kategori, om det finns en mening i samlandet för den person som samlar.

Dessa fyra kategorier av skoj motsätter givetvis inte varandra⁸⁷. Snarare kan de ha en förstärkningseffekt på varandra. Givetvis uppskattar också olika individer, i olika utsträckning, de olika formerna av skoj. Alla människor drivs inte av samma saker, vilket denna teori uppmärksammar.

⁸⁵ Lazzaro, Nicole. (2004). Why We Play Games. Four Keys to More Emotion Without Story. *Player Experience Research and Design for Mass Market Interactive Entertainment* .S. 3f

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Ibid.

4. Empiri

I detta avsnitt presenteras den empiri som studien grundas på. Exempel på hur gamification används i arbetslivet hämtas från konsultföretagen Bunchball, Slalom Consulting och Enterprise Gamification Company, verksamma inom gamification, från IT-jätten Microsoft, från farmaciföretaget Omnicare, telekomföretaget T-mobile samt från den svenska polismyndigheten. Gemensamt för organisationerna är att de på olika sätt arbetat med att införa speldesign och/eller spelelement i den egna eller uppdragsgivares verksamheter. Exempelen är hämtade från företagens egna hemsidor, rapporter eller studier. De har valts efter sökningar på google efter exempel på stora, etablerade företag som implementerat gamification. Förutom detta redovisas även en intervju med speldesignern Henrik Englund från Göteborgsföretaget SkyGoblin, verksamma inom spelutveckling.

4.1 Gamification i arbetslivet

Bunchball

Även om gamification i dagsläget inte fått sitt genombrott på den svenska marknaden så är fenomenet etablerat, inte minst i USA⁸⁸. På senare år har det även börjat växa fram konsultföretag inom gamificationimplementering. Ett av dessa är Bunchball, som på sin hemsida presenterar ett antal områden där spelelement kan användas. Företaget bildades 2007 och är, enligt Bunchball själva, världsledande inom gamification. Bland kunderna märks SAP, Ford, Playboy, T-mobile (vars införande av gamification utgör del av denna studie), Wendy's, Adobe och Chiquita⁸⁹.

Ett av de områden Bunchball adresserar är hur ett företag kan öka säljares produktivitet. Nyckeln till att säljare skall uppnå sin fulla potential är, enligt Bunchball, skapandet av ett hållbart engagemang⁹⁰. Företaget hävdar att genom att använda sig av en gamification-plattform som de tillhandahåller kan uppdragsgivare skapa och implementera tydliga och mätbara utmaningar i sina respektive verksamheter. Dessa utmaningar kan utformas och förändras i takt med att organisationens behov och omvärldens krav skiftar. Ett tydligt återkommande tema är att utmaningarna och prestationer jämförs med andra prestationer och sedan belöna dessa med antingen monetära eller icke-monetära belöningar⁹¹.

⁸⁸ <http://www.bunchball.com/customers> Hämtad 2014-03-19

⁸⁹ Ibid.

⁹⁰ <http://www.bunchball.com/solutions/sales-teams> Hämtad 2014-03-19

⁹¹ Ibid.

Ett annat område Bunchball presenterar lösningsförslag på är hur samarbetet mellan medarbetare kan förbättras. Utmaningen handlar om hur företaget, genom sociala aktiviteter mellan arbetarna, kan skapa ett mer effektivt, och därmed produktivt, samarbete på arbetsplatsen. För att öka samarbetet mellan medarbetarna är det, enligt Bunchball, av stor vikt hur företaget går till väga för att inspirera till meningsfullt samarbete⁹². Genom att använda sig av tidigare nämnda gamification-plattform kan företag skapa system för att få sina anställda att, både individuellt och i grupp, bli mer socialt delaktiga i verksamheten genom exempelvis tävlingar, ökat samarbete och socialisation med sina kollegor⁹³.

Ett tredje område handlar om hur ett företag kan accelerera de anställdas utvecklingskurva, för att dessa så snabbt som möjligt skall kunna producera efter sin fulla potential. Ett vanligt problem som kan uppstå, enligt Bunchball, är att det inte finns tillräckligt med tid eller möjlighet att utbilda de anställda på ett företag. Lösningen på detta problem skulle, enligt Bunchball, vara att implementera och främja kompetensutveckling och lärande i den dagliga verksamheten. Genom att inledningsvis sätta upp små, lättuppnåeliga mål kan de anställda inspireras till att lära sig på arbetet. Därefter höjs målen och belöningarna successivt, där det slutgiltiga målet är att bemästra en viss färdighet. För att skapa än mer engagemang kring lärandet förespråkas det att vissa mål även skall ses som mer ”exklusiva” och ovanliga, till exempel genom att ge vissa mål en relativt strikt och pressande tidsgräns. Bunchball vill också skapa vänskapliga tävlingsformer för att kunna utvärdera och jämföra prestationer med varandra⁹⁴.

Enligt Bunchball, kan gamification även användas för att motivera och engagera personal som arbetar med service-, support- och kundtjänstverksamheten⁹⁵. Företag strävar efter att bemöta kunder som söker sig till företaget med professionalitet och öppenhet, något som inte minst gäller för kundtjänst. Att bemöta kunden väl samt att ge ett gott intryck är, enligt Bunchball, centralt för företag på en marknad där konkurrensen ofta är hård. Att införa spelmekanismer i arbetet med kundtjänst- och supportfrågor kan, enligt Bunchball, förbättra motivationen och engagemanget hos kundtjänstmedarbetare, vilket i sin tur leder till ökad produktivitet och kundnöjdhet. Genom att utforma mätbara och hanterbara utmaningar samt att belöna dessa med exempelvis poäng och emblem kan, enligt Bunchball, motivationen bland anställda inom

⁹² <http://www.bunchball.com/solutions/employee-collaboration> Hämtad 2014-03-19

⁹³ Ibid.

⁹⁴ <http://www.bunchball.com/solutions/employee-development> Hämtad 2014-03-19

⁹⁵ <http://www.bunchball.com/solutions/service-support-teams> Hämtad 2014-03-19

support- och kundtjänstavdelningar öka⁹⁶. För att inte skapa en negativ tävlingskultur inom sådana avdelningar är det även viktigt att utforma utmaningar och skapa grupptävlingar som främjar samarbete och laganda snarare än konkurrens. En individs poäng eller belöningar kan sedan redovisas på någon typ av social plattform, där det även kan förekomma topplistor och liknande för att medarbetare kan jämföra sin prestation gentemot någon annans. Lyckad implementering av gamification på exempelvis kundtjänstavdelningar kan, enligt Bunchball, ge positiva effekter. Exempelvis genom kortade samtalsköer, då medarbetare arbetar mer effektivt⁹⁷.

T-Mobile

Ett företag som använt sig av gamification med, enligt egen utsago, lyckat resultat är T-Mobile. Företaget grundades i början av 1990-talet och är idag ett av de världsledande företagen inom telekombranschen⁹⁸. Majoriteten av företaget ägs av tyska Deutsche Telekom, ett av världens största telekombolag med cirka 130 miljoner kunder över hela världen⁹⁹.

T-Mobiles kundserviceavdelning skulle kunna bemöta omvärldens krav i takt med den oerhört snabba utvecklingen av mobiltelefoni¹⁰⁰. Årligen söker sig cirka 45 miljoner människor till T-Mobile, antingen via återförsäljare eller hemsidor, för att få hjälp med diverse ärenden. Samtidigt lanserar företaget en mängd nya produkter varje år, vilket sammantaget innebär en mängd olika frågor och problem som kunder behöver hjälp med. Eftersom många kunders främsta intryck av företaget kommer av kundtjänsten och serviceavdelningar, ställer det, enligt T-mobile, stora krav på att dessa ges ett positivt intryck¹⁰¹. För att förbättra kundtjänsten valde företaget att helt omvandla det som kallades *T-community*, en slags social plattform, till en Bunchball-baserad gamificationplattform som syftade till att främja samarbetet mellan kollegor¹⁰².

Målet med att implementera gamification i organisationen var att engagera drygt 30000 anställda för att dessa på ett mer tids- och kostnadseffektivt sätt bemöta och hantera

⁹⁶ Ibid.

⁹⁷ Ibid.

⁹⁸ http://www.t-mobile.com/company/companyinfo.aspx?tp=Abt_Tab_CompanyOverview&tsp=Abt_Sub_History
Hämtad 2014-03-19

⁹⁹ http://www.t-mobile.com/Company/CompanyInfo.aspx?tp=Abt_Tab_CompanyOverview Hämtad 2014-03-19

¹⁰⁰ Ibid.

¹⁰¹ Bunchball. (2014) *T-Mobile's Employee Community Collaborates to Transform Customer Service*. Bunchball Inc. S.3

¹⁰² Ibid. S.2

kundförfrågningar, samtidigt som kunderna skulle få en positivt intryck av företaget. I gamificationplattformen tilldelades de anställda poäng när de sökte efter information i företagets databaser, besvarade frågor ställda både från kunder och kollegor och betygsatte andras svar som hjälpsamma eller ej. Vikten av samarbete betonades, då en stor del av poängen delades ut när anställda hjälpte varandra. Vidare infördes ett rankingsystem, där medarbetarna utifrån topplistor kunde jämföra sin egen prestation med sina kollegors¹⁰³.

Trots att ett helt nytt system infördes, som förväntades innebära en tyngre arbetsbörda för medarbetarna kunde personalen, enligt företaget, snabbt anpassa sig. Resultaten var, enligt T-Mobile, påtagligt. Efter att gamification implementerades i T-community ökade användartalet bland de anställda med 96 procent. Antalet bidrag från kundtjänstmedarbetarna i form av frågor, svar och andra kommentarer ökade med 583 procent. Totalt sett ökade antalet besvarade frågor med 783 procent. Trots att produktiviteten ökade förbättrades, enligt T-mobile, även kvaliteten på kundtjänsten. Kundnöjdheten ökade med 31 procent, samtidigt som den så kallade samtalstrafiken effektiviserades vilket, enligt T-mobile, innebar att kostnaderna för kundtjänsten minskade med 40 procent.

Införandet av gamification medförde, enligt T-mobile, också annat än vad förväntats. Bland annat kunde företaget dra slutsatser kring vilka fråge- och problemområden som var återkommande, vilka anordningar kunderna oftast hade problem med och hur dessa problem kunde åtgärdas. Detta kunde T-mobile använda sig av vid utvecklingen av nya produkter för att återkommande problem skulle kunna undvikas i framtiden¹⁰⁴.

Enterprise Gamification Consultancy (EGC)

EGC är ett konsultbolag som arbetar med att implementera gamificationssystem hos kunder. Företaget ger flera exempel på när gamification kan användas i arbetslivet¹⁰⁵. Utbildning, försäljning, produktivitet och kvalitetsarbete är några av områdena som anges på hemsidan. Enligt företaget kan gamification också användas i prestationsutvärderingsarbetet av anställda. Gamification ger en mer objektiv bild av vad de anställda faktiskt åstadkommer på arbetsplatsen än andra, mindre specifika mätverktyg. Genom att registrera och mäta ”spelarens”, alltså medarbetarens, prestationer och utveckling genom olika system blir det

¹⁰³ Ibid. s.3-4

¹⁰⁴ Ibid. s.5

¹⁰⁵ http://enterprise-gamification.com/index.php?option=com_content&view=article&id=149:the-gamification-score-as-a-more-accurate-measure-for-employee-evaluation-part-ii&catid=25&Itemid=36&lang=en

Hämtad 2014-03-19

enklare att hitta den medarbetare som är mest lämpad för exempelvis en befordran. Gamification sägs ge en bättre, verkligare bild av prestationen än exempelvis referenser eller CV. Framförallt går det mycket snabbare att få fram pålitliga data genom att helt enkelt titta på vad som registrerats i gamificationsystemet än att genomföra referens- och CV-kontroller. Homosocial reproduktion sägs kunna förhindras av att data som samlas in genom gamificationsystemet ger en betydligt mer objektiv bild av en medarbetares prestation än vad chefer och kollegers omdömen kan ge.

Enligt EGC är projektledning väl lämpat för gamification. Arbetsuppgifter behöver göras på tid, medarbetare allokeras rätt och frågor tas upp i tid för att inte riskera att överraska alla. Appen PropsToYou beskrivs som ett verktyg för detta. Snarare än att vara en traditionell *leaderboard* ger den poäng och *badges* för visst önskat beteende, vilket sparas i en communityliknande sida. Andra medarbetare och chefer kan då se utvecklingen för varje enskild medarbetare, vilket gör att den som presterar bra får ett rykte om att göra det.

Konsultföretaget *Slalom Consulting* har använt gamification i deras tidrapporteringsystem¹⁰⁶. Med estetik inspirerad av det klassiska spelet *Tetris* presenteras medarbetarnas prestationer. Företaget hade bekymmer med att tidrapporter inte genomfördes i tid vilket, enligt Slalom Consulting själva, förbättrats genom införandet av gamificationsystemet. För den som misslyckas kommer en bild på en arg smiley och en text som, visserligen med glimten i ögat, berättar för användaren att företaget har högre förväntningar på henne.

*Farmaciföretaget Omnicare*¹⁰⁷

Omnicare är ett amerikanskt farmaciföretag som erbjuder en stor mängd varierande farmacitjänster¹⁰⁸. År 2013 fanns företaget listat på *Fortune 500*¹⁰⁹, vilket är en lista som rankar de 500 amerikanska företag vars bruttointäkter är störst¹¹⁰.

När Omnicare ville hitta nya sätt att motivera sin anställda valde de att arbeta med gamification¹¹¹. Orsaken till att företaget ville motivera sina anställda på nya sätt var att

¹⁰⁶ http://enterprise-gamification.com/index.php?option=com_content&view=article&id=100:the-promptitudiness-of-time-reporting-through-gamification&catid=14&Itemid=20&lang=en Hämtad 2014-03-19

¹⁰⁷ <http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/Game-On-Gamification-Strategies-Motivate-Customer-and-Employee-Behaviors-81866.aspx> Hämtad 2014-04-25

¹⁰⁸ <http://www.omnicare.com/about-us.aspx> Hämtad 2014-04-24

¹⁰⁹ http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2013/full_list/ Hämtad 2014-04-24

¹¹⁰ <http://www.uspages.com/fortune500.htm> Hämtad 2014-04-25

¹¹¹ <http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/Game-On-Gamification-Strategies-Motivate-Customer-and-Employee-Behaviors-81866.aspx> Hämtad 2014-04-23

effektiviteten på serviceavdelningen var relativt låg. Det tog ofta alldeles för lång tid (20-30) minuter att få kontakt med kundtjänsten, vilket resulterade i att 25-30 procent av personen som sökte kundtjänsten gav upp innan de kommit i kontakt med en kundtjänstmedarbetare. Omnicare såg gamification som alternativ för att adressera problemet. Genom att hämta inspiration från rollspel skapades ett belöningsystem för medarbetarna. Lyckade prestationer belönades med poäng och belöningar i form av exempelvis biobiljetter eller presentkort. Detta system förbättrade produktiviteten avsevärt, samtidigt som det upplevdes som roligt av medarbetarna. Trots detta lyckades inte systemet, av enligt företaget oklar anledning, helt förankras hos medarbetarna.

Det företaget gjorde istället var att utveckla ett spel som kallades *Omniquest*¹¹². Omniquest byggde att uppmärksamma bedrifter, utdela belöningar i form av emblem, samt att ge feedback i realtid. Spelet sköttes automatiskt, vilket innebar att en besvarad fråga eller ett löst problem automatiskt registrerades och belönades. Detta system mottogs, enligt Omnicare, väl av medarbetarna och hela arbetsstyrkan som introducerades till spelet deltog¹¹³. Enligt Omnicare själva har implementeringen av Omniquest resulterat i att flera anställda kommenterat hur engagerade och motiverade de blir av att uppnå nya milstolpar och få nya emblem. Samtidigt uppges spelet ha blivit ett hett samtalsämne bland medarbetarna, där de ofta talade om de nya nivåer de uppnått, vilka emblem de förtjänat och så vidare¹¹⁴.

Microsofts språkpaket

Ytterligare ett exempel där gamification implementerats med lyckat resultat i en verksamhet går att hämta från IT-företaget Microsoft. Företaget grundades år 1975¹¹⁵. Det är idag verksamt inom en rad olika sektorer, så som flygteknik till datorer, mobiltelefoner och TV-spel¹¹⁶. Framgången har gjort en av grundarna, Bill Gates, till en av världens rikaste personer. Microsoft är, tack vare företagets storlek, etablerade i en stor del av världens länder, vilket innebär att programvara till diverse program måste finnas tillgänglig på en mängd olika språk¹¹⁷. Inför lanseringen av operativsystemet Windows 7 behövde Microsoft testa att de så kallade språkpaketerna var korrekta¹¹⁸. För att kontrollera språkpaketerna krävdes det att en mängd anställda var villiga att manuellt kvalitetssäkra diverse språkpaket för att

¹¹² Ibid.

¹¹³ Ibid.

¹¹⁴ Ibid.

¹¹⁵ http://www.microsoft.com/en-us/news/inside_ms.aspx Hämtad 2014-04-21

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ <http://keepexploring.hubpages.com/hub/Wharton-Gamification-examples-in-business> Hämtad 2014-04-21

¹¹⁸ Ibid.

uppmärksamma felaktigheter¹¹⁹. Utifrån gamification-konceptet togs ett slags spel som kallades *Language Quality Game* fram¹²⁰. Spelet byggde på att användarna fick se en dialogruta på sitt eget språk, för att därefter bedöma densamma som antingen korrekt eller felaktig¹²¹. Arbetet framstod som enformigt och ostimulerande, men genom spel-element fick Microsoft över 4500 av sina anställda att utföra detta arbete utan ersättning¹²². Att de anställda kände att de utförde värdefullt arbete för sin arbetsgivare visade sig, enligt Microsoft, vara motivation nog i sig och genom att även dela ut poäng för varje kontrollerad dialogruta skapades en vänskaplig tävlingskultur inom företaget¹²³. Olika filialer runtom i världen strävade efter att få så många poäng som möjligt, för att klättra högre upp på en topplista där alla avdelningarnas poäng jämfördes. Över 4500 anställda deltog helt utan ersättning i spelet, vilket resulterade i över 500,000 kontrollerade dialogrutor, nästan 7000 buggar identifierades och flera hundra felaktigheter rättades till¹²⁴.

Polisens ”pinnjakt”

Det finns även fall där spelelement införts med mindre lyckade resultat. Ett sådant mindre lyckat fall rör svenska polisens verksamhet. Sommaren 2008 kritiserade det svenska polisfacket myndighetens riktlinjer kring resultatmätning, vilket blev en nyhet i svensk media¹²⁵. Polisförbundets studier kring denna så kallade *pinnjakt* presenteras i detta avsnitt.

Polisen i Sverige har under en tid arbetat med att sätta upp kvantitativa mål som olika avdelningar förväntas uppnå under ett år. Dessa mål kan exempelvis vara att ett specifikt antal bilister skal bötfällas för fortkörning eller för att ha kört utan bilbälte. För att mäta huruvida polisen når upp till dessa mål har ett så kallat *pinnsystem* införts, där olika åtgärder från polis resulterar i en poäng, så kallad *pinne*¹²⁶. En bötfälld bilist ger en pinne, oavsett kontext och för vilken förseelse bilisten gjort sig skyldig. Även om detta inte rör sig om uttalad gamification, så är detta pinnsystem ett tydligt spelelement som är en del av polisens dagliga verksamhet.

¹¹⁹ <http://business.financialpost.com/2013/02/06/the-power-of-play-how-companies-are-using-gamification-to-build-engagement/> Hämtad 2014-04-21

¹²⁰ <http://keepexploring.hubpages.com/hub/Wharton-Gamification-examples-in-business> Hämtad 2014-04-22

¹²¹ <http://social.technet.microsoft.com/wiki/contents/articles/9299-language-quality-game.aspx> Hämtad 14-04-21

¹²² <http://keepexploring.hubpages.com/hub/Wharton-Gamification-examples-in-business> Hämtad 2014-04-22

¹²³ Ibid.

¹²⁴ <http://keepexploring.hubpages.com/hub/Wharton-Gamification-examples-in-business> Hämtad 2014-04-22

¹²⁵ <http://www.dn.se/nyheter/sverige/polisverksamhet-ska-inte-vara-pinnjakt/> Hämtad 2014-03-17

¹²⁶ Polisförbundet (2012) *Polisens jakt på pinnar – En rapport om Polisens kvantitativa mätmetoder*. Polisförbundet. s.2

Problemet med pinnsystemet är att det enbart bygger på kvantitativ data, där det enda intressanta är det exakta antalet av hanterade ärenden. Detta har lett till det som i media, bland annat av Dagens Nyheter¹²⁷ och Svenska Dagbladet¹²⁸, kallas för ”pinnjakt”. Pinnjakten innebär i korthet att polisen i allt högre utsträckning fokuserar på att hantera enklare och mindre allvarliga ärenden, där rättsprocessen ofta går snabbt¹²⁹. Att snabbt kontrollera och eventuellt dokumentera bilister är ofta en relativt enkel process, och resulterar således i en lättförtjänt pinne. I en undersökning som genomförts för Polisförbundets räkning belyses ett av problemen med pinnjakten:

”Ett tydligt exempel på när statistikjakten leder fel är att över hälften av poliserna, 58 procent, anser att det finns en stor risk att Polisen vid nykterhetskontroller ställer sig på större vägar i rusningstid istället för att stå vid mindre vägar som man vet att de som kör berusade brukar välja. Syftet är att snabbare nå de uppsatta kvantitativa målen.”¹³⁰”

Detta innebär alltså att polisen hellre har kontroller på större vägar med mer trafik, än på de vägar där exempelvis rattonykterhet är ett större problem. Allt detta för att få enklare pinnar och för att förbättra statistiken. Ungefär 75 procent av de poliser som deltagit i undersökningen menar att detta minskar effektiviteten i polisens arbete¹³¹. I en liknande rapport, även den genomförd för Polisförbundet, betonas även problematiken med att allt fler ”vanliga” personer rapporteras, och att de mer yrkeskriminella i allt högre utsträckning ignoreras.

”Poliserna anser att man istället för att fokusera på yrkeskriminella prioriterar att rapportera medelvensson. 1 av 3 poliser uppger också att det finns en risk för att om poliser ska nå de statistiska målen, hellre tar enklare ärenden som till exempel snatteri än mer komplicerade ärenden”¹³².

¹²⁷ <http://www.dn.se/nyheter/sverige/polisverksamhet-ska-inte-vara-pinnjakt/> Hämtad 2014-03-17

¹²⁸ http://www.svd.se/nyheter/inrikes/poliser-sagar-pinnjakt_1336653.svd Hämtad 2014-03-17

¹²⁹ Polisförbundet (2012) *Polisens jakt på pinnar – En rapport om Polisens kvantitativa mätmetoder*. Polisförbundet. s.2

¹³⁰ Polisförbundet (2012) *Polisens jakt på pinnar – En undersökning kring polisens mätmetoder 2010*. Polisförbundet s.2

¹³¹ Ibid.

¹³² Polisförbundet (2012) *Polisens jakt på pinnar – En rapport om Polisens kvantitativa mätmetoder*. Polisförbundet. s.2

4.2 Intervju med Henrik Englund från SkyGoblin

Henrik Englund är speldesigner på företaget SkyGoblin. Företaget är känt för spelen Nord och The Journey Down, vilket omnämndes som en del av ”det svenska spelundret” av Kobra på SVT¹³³. Englunds företag ägnar sig primärt inte åt gamification, men vid tillfällen har de fått konsultuppdrag från främst reklambyråer där speldesign och spelelement blivit del av marknadsföringskampanjer. Han tror dock att gamification är ett fenomen som kommer växa sig större med tiden, också inom arbetslivet. I detta stycke sammanfattas intervjun med Englund, som ägde rum 2014-04-10 på Samhällsvetenskapliga biblioteket i Göteborg. Intervjun med honom syftar till att lyfta in ett speldesignperspektiv i studien.

Det finns metoder speldesigners använder för att få människor att fästa sig vid spel, eller till och med bli beroende av dem. Enarmade banditer använder sig av slumpmässiga belöningar för att skapa detta beroende. Människor vet att samma beteende kan generera olika utfall beroende på slumpen. I de spel Englund själv varit delaktig i att utforma har denna mekanism används i samma syfte. Fenomenet är dock så pass kraftfullt att det finns etisk problematik i samband med barn och spelande. Det finns risk att spelandet kan bli så beroendeframkallande att andra delar av livet blir lidande. Vad gäller skillnader mellan generationer inom spelande berättar Englund att äldre spelare brukar behöva längre tid på sig för att förstå nya spel och förändringar jämfört med yngre.

Huvudsyftet med gamification är dock att skapa mening med arbetsuppgifter som egentligen annars kanske saknar någon upplevd mening för den som utför dem. Arbeten med låg grad av intellektuell stimulans eller krav på kreativitet kan med hjälp av spelelement- och mekanismer berikas med ökat värde för utföraren vilket enligt Englund också leder till ökad motivation och engagemang.

Inom spelbranschen är det ett erkänt faktum att bestraffningar är något som får spelare att tappa intresset för ett spel. I TV- och dataspelens tidiga år prövade vissa speltillverkare att straffa sina spelare, vilket ledde till minskade framgångar. Därför undviker speldesigners att använda sig av bestraffningar. Istället satsar de på att belöna rätt beteende mer än det beteende de inte efterfrågar. På detta sätt leds spelaren till att agera på ett sätt som är förenligt med hur speldesignern tänkt sig.

¹³³ SVT, Kobra. 2014-03-26. <http://www.svtplay.se/video/1923925/avsnitt-3-det-svenska-spelundret> Hämtad 2014-04-11 samt https://twitter.com/henrik_englund/status/451628951975129088 Hämtad 2014-04-11

En modell för att skapa populära spel är att bygga upplevelsen kring att spelaren alltid har en liten utmaning framför sig, som i förlängningen är en del av en större utmaning. Under hela spelet ges feedback till spelaren som märker hur hon successivt också utvecklas och blir en bättre spelare. Denna modell skapar stort engagemang och är spridd inom spelbranschen. Många av de populäraste spelen är byggda på detta sätt, exempelvis Grand Theft Auto-serien.

Englund berättar att deras eget spel Nord, som är ett socialt spel där människor bygger upp egna världar, att de införde en bonus i form av tillskott i den virtuella valutan till spelare som värvade andra spelare. Utformningen av bonussystemet gjorde dock att det var möjligt för spelare att genom samarbete snabbt generera stora summor av den virtuella valutan, vilket stred mot de ursprungliga intentionerna med införandet. Enligt Englund är det mycket viktigt att fundera över utformningen av regler i spelet för att undvika att möjligheter för fusk öppnas.

5. Analys

I analyskapitlet smälts empiri samman med den teoretiska referensramen. Efter vad som framkommit analyseras data enligt fyra teman; *ett nytt fenomen, motivationspåverkan, praktisk tillämpning och långsiktiga effekter.*

5.1 Ett nytt fenomen

Generation Y är uppväxta med TV- och dataspel. Denna generation är därmed i stor utsträckning van vid spelelement och speldesign. Äldre generationer är sannolikt mindre vana vid denna typ av feedback och detta sätt att se på, och framställda, prestationer. Huruvida skillnader empiriskt går att observeras framgår inte i något av fallen. Henrik Englund nämner förvisso att äldre spelare behöver mer tid för att förstå nya spel, men inte någonting om att spelande eller beteende skiljer sig mellan generationer förutom vad gäller denna aspekt. Däremot är det inte en otänkbar tolkning att sådana skillnader kommer kunna bli en faktor att ha i åtanke om fler företag väljer att satsa på gamification. Det finns fortfarande gott om människor födda på 1950- och 1960-talen i arbetslivet. Hur människor från dessa generationer kommer svara på gamification jämfört med hur människor födda på 1970-talet och senare är oklart. Kanske finns skillnader, kanske finns de inte. Sådana eventuella skillnader i teorin skulle dock kunna ha en utslagningseffekt på äldre generationer om gamification skulle visa sig leda till stora produktivitetsökningar, och därmed ledat till en konkurrensmässig fördel för de organisationer som väljer att implementera speldesign och spelelement.

Hur stora krav som kommer ställas på tekniskt kunnande hos användaren är sannolikt också en faktor som spelar in i eventuella generationsskillnader och gamification. System som kräver stort tekniskt kunnande har sannolikt större segregande effekter än system där kraven på tekniskt kunnande är låga. Henrik Englund nämner att äldre människor behöver mer tid på sig för att lära sig nya saker inom spel, vilket också gäller ny teknik. Hittills har teknikutvecklingen tagit mycket lite hänsyn till eftersläntrare. Det är ingen rättighet att i arbetslivet slippa använda exempelvis e-mail. Istället har företag satsat på att utbilda medarbetare för att kunna hantera denna nya teknik. Möjligen kommer en liknande utveckling ske också inom gamification. En rimlig tolkning torde vara att graden av framgång kring detta hänger på hur pedagogiskt systemen byggs upp och hur bra organisationerna lyckas förankra dem även hos äldre generationer.

5.2 Motivationspåverkan

Både flow och skoj är faktorer som påverkar motivation. Genom att ställas inför, utföra och bemästra utmaningar blir medarbetare engagerade och i förlängningen skapas då flow¹³⁴.

Bunchball framhäver vikten av att skapa hållbart engagemang för att säljare skall bli motiverade och produktiva. Genom att utforma och implementera mätbara utmaningar som dels är av relevans för företagets aktuella behov, dels motiverar säljarna, sägs engagemang skapas. Flow är beroende av att anställda använder sin kompetens i hög grad av. Därför måste utmaningarna vara ”lagom” krävande. Detta stämmer också väl med de slutsatser Palmer et al. drar i sin forskning kring gamification¹³⁵. Tolkningen, att alltför enkla eller svåra utmaningar har effekten att engagemanget minskar när antingen motivationen eller kompetensen att bemästra en viss utmaning saknas, är rimlig. Om den anställde däremot ställs inför krävande, hanterbara utmaningar kan flow infinna sig, vilket kan innebära förbättra kreativitet, produktivitet, engagemang och motivation¹³⁶.

Genom att balansera de fyra kategorierna *easy fun*, *hard fun*, *people fun* och *serious fun* ökas motivation och engagemang¹³⁷. Organisationer bör vara medvetna om att människor i olika grad engageras av de olika formerna av *fun*, eller skoj, beroende på personlighet och preferenser, vilket också Jitendra Maans forskning visar¹³⁸. I de olika fallstudierna går det att tolka att gamificationarbetet innebär en viss grad av skoj. Hos T-Mobile ansågs det skoj att jämföra sina prestationer genom topplistor, poäng och emblem. Omnicare utvecklade i sin tur ett rollspelsbaserat koncept i sitt *Omniquest*, där olika bedrifter och prestationer genererade belöningar. Microsofts LQG uppfattades som skoj när såväl kamratlig tävlan inom och mellan avdelningar kombinerades med en känsla av att göra någonting extra för företaget.

¹³⁴ Larsen, Randy J. & Buss, David M. (2009) *Personality Psychology. Domains of Knowledge About Human Nature*. Fourth edition. McGraw-Hill International Edition. New York, USA. S. 354

¹³⁵ Palmer, Doug. Lunceford, Steve.& Patton, Aaron J. (2014) The Engagement Economy – How gamification is reshaping businesses. *Deloitte Review*. Deloitte Development LCC. S. 2

¹³⁶ Larsen, Randy J. & Buss, David M. (2009) *Personality Psychology. Domains of Knowledge About Human Nature*. Fourth edition. McGraw-Hill International Edition. New York, USA. S. 354

¹³⁷ Lazzaro, Nicole. (2004). Why We Play Games. Four Keys to More Emotion Without Story. *Player Experience Research and Design for Mass Market Interactive Entertainment*. S. 3f

¹³⁸ Maan, Jitendra. (2013). Social business transformation through Gamification. *International Journal of Managing Information Technology*. Vol 5, 3. S. 11

Feedback i realtid

Omnicare använde i *Omniquiest* vad som kan tolkas som feedback i realtid, där varje utförd prestation automatiskt utvärderades och belönades automatiskt i form av exempelvis emblem. Att se sin prestation utvärderas i belönas i realtid upplevde medarbetarnas motiverande. Möjligheten att tjäna nya emblem blev ett engagerande samtalsämne bland personalen, enligt Omnicare själva. Henrik Englund beskriver hur feedback i realtid och en ständig ström av mindre utmaningar håller spelare engagerade och i ett tillstånd av motivation¹³⁹. Vikten av direkt feedback, eller feedback i realtid, betonas inom den behavioristiska forskningen¹⁴⁰. Möjligheten att en prestation belönas i realtid är en stark motivationsfaktor för individer, också enligt gamificationforskningen¹⁴¹.

Performance management

EGC har som affärsidé att sprida gamification¹⁴². De för tesen att gamificationsystem ger företagsledning objektiv mätdata kring hur anställda presterar, data som sedan kan användas i företags performance management-arbete. Ifall detta skulle bli praktiskt genomförbart i större skala för företag är det en rimlig tolkning att tillsättningsförfaranden, löneförhandlingar och anställdas incitament att prestera sannolikt skulle påverkas. Givetvis går det att identifiera både för- och nackdelar med en sådan utveckling. EGC själva för fram rättssäkerhet och möjlighet att tillsätta efter kompetens snarare än genom homosocial reproduktion som fördelar¹⁴³. Ifall detta stämmer finns, å ena sidan, sannolikt stora pengar att tjäna för de företag som kan göra mer precisa tillsättningar utan att färgas av annat än prestationsmässiga hänsyn. Å andra sidan skulle effekterna kunna bli motsatta om människor väljer att inte söka sig till företag som i hög utsträckning använder denna typ av mätningar. Det går att föra argumentet att enbart de som inte arbetar effektivt har någonting att oroa sig för i samband med mätningar, en argumentation ganska lik den om övervakning av samhället i stort. Själva vetenskapen om att hela tiden bli utvärderad har också en effekt på människor, vilket organisationer bör ha i beaktande i samband med gamification.

¹³⁹ Intervju med Henrik Englund, Göteborg 2014-04-10

¹⁴⁰ Larsen, Randy J. & Buss, David M. (2009) *Personality Psychology. Domains of Knowledge About Human Nature*. Fourth edition. McGraw-Hill International Edition. New York, USA. S. 169f

¹⁴¹ Werbach, Kevin & Hunter, Dan.(2012) *For the Win – How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton Digital Press. Wharton School University of Pennsylvania, USA. S. 64f

¹⁴² http://enterprise-gamification.com/index.php?option=com_content&view=article&id=149:the-gamification-score-as-a-more-accurate-measure-for-employee-evaluation-part-ii&catid=25&Itemid=36&lang=en

Hämtad 2014-04-26

¹⁴³ Ibid.

5.3 Praktisk tillämpning

Risken för agentproblematik vid gamification är uppenbar. Eftersom det handlar om att försöka förstärka olika typer av beteenden finns alltid en sannolikhet att de beteenden som uppmuntras långsiktigt inte är förenliga med organisationens övergripande mål¹⁴⁴.

Exemplet med polisens pinnjakt går att koppla till principal-agentteorin. För att få så många pinnar så snabbt som möjligt prioriterar poliser att hantera enklare, mindre allvarliga förseelser för att rättsprocessen skall gå så snabbt som möjligt. I fallet är det tydligt hur spelelement (poängsystemet, *pinnarna*) leder till ett beteende som på kort sikt kan verka gynnsamt, där kvantitativa mål nås, på sikt leder till att organisationens övergripande mål (minskad brottslighet i samhället) prioriteras ned. Trots att detta beteende inte är det önskade, så är det likväl detta beteende som belönas. Syftet med pinnjakten var att öka effektiviteten i polisens arbete, vilket kanske lyckats ur ett kortsiktigt, rent kvantitativt perspektiv. Samtidigt går kvaliteten på polisens arbete att ifrågasätta, då det nya arbetssättet gör att allt mer allvarliga förseelser prioriteras bort. Eventuellt kan detta tolkas som exempel på informationsasymmetri som kan uppstå mellan principal och agent¹⁴⁵. Agenterna (i detta fall poliserna) väljer de mindre allvarliga och mer snabbhanterade förseelserna, vilket är rationellt i det system de arbetar i. Principalen (polismyndigheten) strävar rimligtvis efter att allvarligare brott skall prioriteras, men när motsatt beteende belönas är det istället detta som förstärks.

En organisation som brister i medvetenhet kring agentproblematik skulle kunna hamna i lägen där varje medarbetare sätter de egna prestationerna främst. Agentproblematik uppstår också om exempelvis en säljchef ser sina siffror kortsiktigt försämrade då medarbetare i högre utsträckning hjälper varandra och diskuterar istället för att genom tävlan och konkurrens sträva efter att förbättra de egna sällsiffrorna. Att balansera långsiktiga och kortsiktiga mål är sannolikt därför viktigt inom gamification. Polisens pinnjakt kan i detta hänseende tolkas som exempel på risker med att inte ta sådana hänsyn i beaktande.

¹⁴⁴ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo. (2004) *Integrerad organisationslära*, Lund: Studentlitteratur. S. 79

¹⁴⁵ Ibid.

Belöningsystem

Belöningar kan ha både materiell och icke-materiell karaktär¹⁴⁶. Konsultföretaget Bunchball hävdar att icke-materiella belöningar är minst lika viktiga för att gamification skall lyckas som materiella¹⁴⁷. Exemplet med farmaciföretaget Omnicare stärker denna tes. När företaget inledningsvis kopplade gamification till olika typer av materiella belöningar skapades inget egentligt engagemang hos de anställda¹⁴⁸. Deltagandefrekvensen steg när belöningsystemet ändrades, men ändå fanns motstånd kvar. Om detta beror på ett motstånd mot gamification i stort, vilket torde vara en tänkbar tolkning, eller om motståndet härrör från att det materiella belöningsystemet som inledningsvis infördes gjort att den interna motivationen ersatts av extern motivation, som per definition är mer flyktig, framgår inte av materialet¹⁴⁹.

Enligt Vrooms förväntansteori bör ett belöningsystem i hög utsträckning ta hänsyn till både om människor upplever att en ansträngning leder till prestation och om prestationen leder till ett önskat utfall¹⁵⁰. Exemplet Omnicare är intressant för framtida forskning kring hur gamification och belöningsystem bör utformas. Om det visar sig att det är som Bunchball hävdar, att immateriella belöningar är minst lika motiverande och eftersträvansvärda som materiella belöningar, är detta en lärdom företag kan ha nytta av vid införande av gamification. Dessa exempel bör dock enbart ses som just exempel snarare än universella sanningar. För att dra långtgående slutsatser behövs givetvis betydligt mer empiriskt material.

Designsystem och motivationseffekter

System som bortser från samarbets- och lagaspekter riskerar möjligen att skapa en kultur präglad av individualism och kortsiktighet. Enligt Bunchball utformades systemet på T-Mobile så att belöningar också utgick för samarbete i form av besvarade frågor från kollegor. Att svara på medarbetares frågor, samt att betygsätta medarbetares kommentarer och svar, belönades i minst lika stor utsträckning som individuella prestationer. Kanske präglas detta beteende också av att samarbetet egentligen syftar till att plocka poäng. Hur viktiga de bakomliggande orsakerna till beteenden är dock en tolkningsfråga. I enlighet med

¹⁴⁶ Merchant, Kenneth A. & van der Stede, Wiim A. (2012) *Management Control Systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 3rd ed. Harlow, England: Pearson Edition. S. 20f

¹⁴⁷ <http://www.bunchball.com/resources/beyond-badges> Hämtad 2014-04-26

¹⁴⁸ <http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/Game-On-Gamification-Strategies-Motivate-Customer-and-Employee-Behaviors-81866.aspx> Hämtad 2014-04-25

¹⁴⁹ <http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/Game-On-Gamification-Strategies-Motivate-Customer-and-Employee-Behaviors-81866.aspx> Hämtad 2014-04-26

¹⁵⁰ Lunenburg, Fred C. (2011) Expectancy Theory of Motivation. *International Journal of Management and Business Administration*. Vol. 15, No. 1.S.2ff

behavioristisk tradition går det att betrakta beteendet som centralt och de bakomliggande orsakerna som mindre intressanta¹⁵¹.

Enligt Vrooms förväntansteori härrör människors motivation från summan av huruvida en ansträngning kommer leda till prestation, vad denna prestation kommer leda till samt om det den leder till är eftersträvansvärt eller ej. I fallet med Omnicares initiala svårigheter med att förankra gamification hos de anställda var det kanske i *valence*-aspekten¹⁵² av Vrooms modell bristerna fanns. Möjligen var de materiella belöningar önskat beteende var kopplat till inte tillräckligt attraktivt för medarbetarna. I fallet med Microsoft, där anställda frivilligt testade språkpaketet till Windows 7 utan ersättning, blir Vrooms teori intressant, på grund av att utfallet av deras gamification mer överensstämmer med det önskade utfallet. Kanske bidrar gamification till att tydliggöra kopplingen mellan ansträngning och utfall. Enligt fallbeskrivningen blev det tydligt för medarbetarna hur den egna ansträngningen ledde till framgångar för företaget. Möjligen lades fokus på samarbete och tävlan i grupp snarare än på den individuella belöningen, som i fallet med Omnicare. Kopplat till McGregors Teori X- och Y blir jämförelsen också intressant¹⁵³. Det mer Teori X-baserade systemet, där prestation direkt leder till materiella belöningar (biobiljetter) är mindre framgångsrikt än det, som kan tolkas som mer Teori Y-betonade, system som leder till framgångar för gruppen. Givetvis krävs mer forskning för att dra några definitiva slutsatser kring utformning av gamification och vilka utfall det leder till. Om detta har bärighet finns dock anledning också för organisationer att i framtiden ha dessa företag i beaktande vid eget införande av gamification.

¹⁵¹ Larsen, Randy J. & Buss, David M. (2009) *Personality Psychology. Domains of Knowledge About Human Nature*. Fourth edition. McGraw-Hill International Edition. New York, USA. S. 169f

¹⁵² Lunenburg, Fred C. (2011) Expectancy Theory of Motivation. *International Journal of Management and Business Administration*. Vol. 15, No. 1. S.2f

¹⁵³ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo. (2004) *Integrerad organisationslära*, Lund: Studentlitteratur. S. 373f

5.4 Långsiktiga effekter

I exemplet Slalom Consulting borde användes en arg smiley till de som inte presterat tillräckligt bra. Sannolikt kan denna typ av feedback i förlängningen leda till att prestationer som tidigare utförts med lust och glädje övergår till att utföras av pliktkänsla och en rädsla att få direkt, negativ feedback i form av en arg smiley. Feedback som liknar det som brukar benämnas bestraffningar har, enligt forskningen kring belöningsystem, sämre effekt än belöningar¹⁵⁴, samtidigt som de leder till att intern motivation ersätts av extern¹⁵⁵, vilket är anledningen att dataspelsbranschen, enligt Henrik Englund¹⁵⁶, undviker att bestraffa spelare.

Exemplet med Microsofts översättningsstrategi är också intressant i detta sammanhang. När den interna motivationen blir så stark att anställda väljer att arbeta gratis på fritiden finns det kanske behov av att fundera på vilka de långsiktiga konsekvenserna blir. Honungsfällan, där arbetet är så stimulerande att människor inte kan låta bli att arbeta mer än vad som egentligen efterfrågas, riskerar möjligen annars att leda till att nyckelkompetens inte går att bevara över tid. Om den sociala dimensionen av ett gamificationsystem visar upp hur kollegor och överordnade arbetar också på fritiden uppstår möjligen ett mer eller mindre explicit tryck på medarbetare att göra detsamma, vilket kanske inte är hållbart på längre sikt.

¹⁵⁴ Merchant, Kenneth A. & van der Stede, Wiim A. (2012) *Management Control Systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 3rd ed. Harlow, England: Pearson Edition. S. 10f

¹⁵⁵ Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, S. 68ff

¹⁵⁶ Intervju med Henrik Englund, Göteborg 2014-04-10

6. Diskussion

Det finns flera problem med utformning och implementering av gamification inom arbetsorganisationer. För att undvika agentproblematik är det centralt att vad som mäts och belönas i systemet också är relevant för företagets såväl som medarbetarens bästa¹⁵⁷.

Gamification skulle i teorin kunna bidra till att fel beteenden och prestationer belönas om detta inte tas i beaktande, precis som vid andra former av belöningsystem¹⁵⁸. Exempelvis skulle gamification kunna leda fel i en säljorganisation om ingen fokus läggs på kundbemötande i de fall en försäljning inte genomförs. Gamificationsystemet skulle möjligen ge bra resultat till en medarbetare med goda försäljningssiffror trots att hon ger ett dåligt bemötande till alla kunder som inte väljer att teckna avtal. På lång sikt drabbar detta företagets renommé, vilket systemet då inte tar hänsyn till.

Syftet med gamificationsystem bör också vara att ge medarbetaren ökat engagemang och tillfredsställelse, skoj¹⁵⁹ och flow¹⁶⁰, av arbetsuppgifterna snarare än att införa systemet för att enbart driva upp tempot. Det finns en risk att gamification istället för berika arbetet snarare gör det mer stressigt. När medarbetarens prestationer ständigt mäts bör organisationen vara medvetna om att detta påverkar medarbetaren¹⁶¹. Vissa människor kommer sannolikt motiveras av statistik och möjlighet att följa sin egen utveckling, andra av att tävla med kollegor och med sig själv eller av möjligheten att kunna dela med sig av sina prestationer i olika former av sociala. Detta i enlighet med Lazzaros forskning kring *fun*-begreppet¹⁶².

För att lyckas med gamification bör organisationen ha tillräcklig kännedom om medarbetarna för att på bästa sätt kunna anpassa systemet efter vad som ger mest motivation och minst negativa bieffekter. Detta kräver både god kännedom om medarbetarna, men också ett system som mäter rätt saker¹⁶³. Ett system som driver upp tempot så mycket att medarbetarna sjukskrivs eller lämnar organisationen i förtid har per definition misslyckats, trots att medarbetaren på kort sikt kanske producerat över förväntan.

¹⁵⁷ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo. (2004) *Integrerad organisationslära*, Lund: Studentlitteratur. S. 79

¹⁵⁸ Merchant, Kenneth A. & van der Stede, Wiim A. (2012) *Management Control Systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 3rd ed. Harlow, England: Pearson Edition. S. 10f

¹⁵⁹ Lazzaro, Nicole. (2004). Why We Play Games. Four Keys to More Emotion Without Story. *Player Experience Research and Design for Mass Market Interactive Entertainment*. S. 3f

¹⁶⁰ Larsen, Randy J. & Buss, David M. (2009) *Personality Psychology. Domains of Knowledge About Human Nature*. Fourth edition. McGraw-Hill International Edition. New York, USA. S. 354

¹⁶¹ Ibid S. 169f

¹⁶² Lazzaro, Nicole. (2004). Why We Play Games. Four Keys to More Emotion Without Story. *Player Experience Research and Design for Mass Market Interactive Entertainment*. S. 3f

¹⁶³ Merchant, Kenneth A. & van der Stede, Wiim A. (2012) *Management Control Systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 3rd ed. Harlow, England: Pearson Edition. S. 20f

Det är just detta mätproblem som i nuläget sannolikt är den största utmaningen för gamification. Med tanke på hur stora kostnader det innebär att nyrekrytera är det av yttersta vikt att företag kan bibehålla och utveckla sina medarbetare. Ett gamificationsystem som mäter fel saker riskerar att ge motsatt effekt och istället utarma arbetsplatsen på ett näst intill tayloristiskt sätt. Risken finns också att fokus läggs på tävlan mellan medarbetare snarare än organisationens övergripande framgångar. Exempel på hur detta problem adresserats finns dock. Det är tekniskt möjligt att bygga in en funktion där också samarbete premieras. Ett system som inte premierar samarbete riskerar att lägga en dödande hand på lärande, kunskaps- och informationsutbyte inom en organisation.

Det finns också en etisk dimension av gamification som är viktig att beakta. Idag och på några års sikt är det sannolikt inte tekniken som sätter gränser för i vilken utsträckning en människa kan mätas och utvärderas. Exempelvis skulle ett företag med stort fokus på medarbetarnas hälsa implementera ett system där olika hälsomässiga nyckeltal mäts och utvärderas. Idag drogtestar exempelvis många organisationer sina medarbetare. I framtiden skulle organisationer, med goda intentioner att bidra till individers hälsa och minskade sjukfrånvaro, kunna kontrollera allt från blodtryck till tobakskonsumtion, motionsvanor, puls och kolesterol. Vart gränserna går för den personliga integriteten är sannolikt någonting framtidens arbetsliv kommer behöva definiera. Eftersom hälsomässiga nyckeltal är så pass enkla att mäta och övervaka kommer de sannolikt också bli föremål för gamification. Organisationer bör vara medvetna om den etiska problematiken kring detta för att inte riskera att inkräkta i alltför hög utsträckning på medarbetarens personliga integritet.

Organisationer bör också vara medvetna om att gamification endast är ett verktyg bland andra vad gäller styrning och motivation. Ett gamificationsystem bör inte ses som en enkel lösning på alla problem en organisation kan ha, utan som ett kraftfullt komplement för att bidra till att berika arbetet. Om en organisation har helt andra problem, så som dåliga kommunikationskanaler eller felrekryterade chefer, är det kanske de problemen som i första hand bör åtgärdas. Precis som poliser inte slutade ta fingeravtryck på brottsplatser när DNA-tekniken gjorde sitt intåg bör organisationer inte helt luta sig tillbaka och tro att gamification kan lösa alla tänkbara problem. Gamification riskerar i ett sådant läge att få dåligt rykte som någonting organisationer slentrianmässigt implementerar utan vidare eftertanke, vilket ligger i linje med den kritik Ian Bogost riktar mot gamification¹⁶⁴.

¹⁶⁴ http://www.bogost.com/blog/gamification_is_bullshit.shtml Hämtat 2014-05-20

Gamification bör också eftersträva en hög grad av rättssäkerhet för utövaren. En avsaknad av transparens skulle kunna leda till att systemet inte får önskad effekt. Medarbetaren, eller spelaren, bör känna till de spelregler hon spelar efter, och vara trygg i att dessa regler också följs¹⁶⁵. Om spelet upplevs riggat eller om spelaren inte förstår vilket beteende som ger vilket effekt motverkar systemet sitt syfte¹⁶⁶. Sannolikt sjunker engagemanget och prestationen minskar istället i ett sådant läge.

Generellt torde arbetsuppgifters skiftande komplexitet också göra gamification mer eller mindre lätt att implementera. I exempelvis en produktions- eller säljorganisation går det relativt enkelt att kvantifiera vilka beteenden (snabbhet, försäljningssiffror, antal fel) som bör premieras medan det i andra branscher är betydligt svårare. Hur ett gamificationsystem exempelvis skulle utformas för en präst eller psykolog är svårare att besvara.

I fallet med polismyndigheten i Sverige blir det tydligt hur viktigt det är att lägga ner mycket tid och energi på att utforma och implementera spelelement inom en verksamhet. Även om syftet är det rätta kan minsta misstag leda till stora konsekvenser. Det pinnsystem som polismyndigheten implementerade tog inte hänsyn till de långsiktiga effekterna och agentproblematiken, vilket ledde till att kvaliteten i polisens arbete fick stå tillbaka när de statistiska målen sågs som primära. I en verksamhet som polisen kan minskad kvalitet i arbetet få stora konsekvenser på samhället i helhet. Då allvarliga brott och yrkeskriminella i allt högre utsträckning tillåts fortsätta kan det i värsta fall uppstå risker för allmänheten.

På samhällsnivå går det att måla upp skräckexempel med vad gamification i förlängningen skulle kunna leda till. Om varje människas hälsovärden kan mätas och övervakas över tid kommer det finnas en möjlighet för myndigheter och företag att på olika sätt använda denna information. Kopplat till gamification skulle detta kunna leda till en situation där exempelvis skatte- eller försäkringssystemen kopplas till de värden människor visar upp. De mekanismer av engagemang, skoj och flow som gamification syftar till att stimulera skulle sannolikt kunna stimulera människor att skaffa sig bättre hälsomässiga värden och därmed belönas med mer förmånlig skatt eller försäkringspremie. Hur detta påverkar toleransen för svagare människor blir, i ett sådant läge, ett etiskt dilemma. Det handlar återigen om att gamification är ett kraftfullt verktyg som bör behandlas med respekt, precis som andra kraftfulla verktyg.

¹⁶⁵ Palmer, Doug. Lunceford, Steve. & Patton, Aaron J. (2014) The Engagement Economy – How gamification is reshaping businesses. *Deloitte Review*. Deloitte Development LCC. S. 2

¹⁶⁶ Bruzelius, Lars H.& Skäravad, Per-Hugo. (2004) *Integrerad organisationslära*, Lund: Studentlitteratur. S. 79

7. Slutsatser

Vilka är möjligheterna och riskerna med gamification?

Gamification bör befrämja organisationens, såväl som medarbetarens kort- och långsiktiga intressen för att undvika agentproblematik som annars kan uppstå¹⁶⁷. Polisens pinnjakt är det kanske tydligaste exemplet på hur speldesign annars kan riskera att leda till beteenden som inte alls är eftersträvansvärda för organisationen. I detta exempel blir konsekvenserna mycket allvarliga för hela samhället, där demokratins trovärdighet och rättssäkerheten står på spel. Trots att konsekvenserna av agentproblematik i samband med gamification sällan blir lika allvarliga som i detta exempel är principen densamma. Ett systems utformning, eller spelets regler, har stor inverkan på vilka effekter det i längden leder till. När människor befinner sig i ett tillstånd av flow och tiden upplevs stå stilla¹⁶⁸ ökar sannolikt riskerna att de arbetar så mycket att övriga delar av livet blir lidande. Det ligger i organisationers och individers intresse att gamificationsystem inte tillför utslagningsmekanismer. För individen kan extra stress leda till hälsomässiga försämringar och i värsta fall utmattningsdepressioner. För organisationer innebär detta att nyckelkompetens inte kan bibehållas. Ökade kostnader uppstår då i samband med såväl nyrekrytering som upplärning. Det är därför av vikt att medvetenhet kring potentiellt hälsoskadliga effekter av gamification, i form av ökad stress, tas i beaktande vid utformningen både av hänsyn till medarbetaren såväl som av ekonomiska skäl.

Syftet med gamification bör vara var att berika upplevelsen av arbete genom att öka engagemanget och göra det roligare att arbeta¹⁶⁹. Spelelement och speldesign har denna potential inbyggt. När människor har roligt och befinner sig i det tillstånd som brukar benämnas som flow upplevs tiden flyga och såväl produktivitet och engagemang är högt¹⁷⁰. Ett väl utvecklat gamificationsystem verkar, i bästa fall, kunna försätta medarbetare i ett sådant tillstånd.

¹⁶⁷ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per Hugo. (2004) *Integrerad organisationslära*, Lund: Studentlitteratur. S. 79

¹⁶⁸ Larsen, Randy J. & Buss, David M. (2009) *Personality Psychology. Domains of Knowledge About Human Nature*. Fourth edition. McGraw-Hill International Edition. New York, USA. S. 354

¹⁶⁹ Werbach, Kevin & Hunter, Dan. (2012) *For the Win – How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton Digital Press. Wharton School University of Pennsylvania, USA. S.103

¹⁷⁰ Larsen, Randy J. & Buss, David M. (2009) *Personality Psychology. Domains of Knowledge About Human Nature*. Fourth edition. McGraw-Hill International Edition. New York, USA. S. 354

Hur fungerar gamification i förhållande till psykologi- och managementforskningen i de studerade organisationerna?

Belönings- och styrningssystem är delikata. De utgör själv stommen för hur ett arbete organiseras¹⁷¹. I speltermer kan dessa liknas vid reglerna som spelet är uppbyggt på¹⁷². Precis som i vilket spel som helst är också reglerna oerhört centrala för upplevelsen och effekterna av gamification. Enligt teorierna i studien handlar det om att ta hänsyn till agentproblematik¹⁷³, utformning av belöningsystem¹⁷⁴ och effekterna på den interna motivationen¹⁷⁵ vid införandet av ett gamificationsystem. Gamification verkar också lämpa sig bra för arbeten som är tydligt, kvantitativt mätbara jämfört med arbeten som inte är det. Såväl T-mobile¹⁷⁶, Bunchball¹⁷⁷ och Microsoft¹⁷⁸ uppvisar, enligt företagen själva, resultat som kan tolkas i denna riktning. Denna studie indikerar att gamification i bästa fall skulle kunna bidra till ökat flow¹⁷⁹, engagemang¹⁸⁰, samarbete¹⁸¹, motivation¹⁸² och därmed förbättrade prestationer¹⁸³ men också till motsatsen, som i exemplet med Polisen¹⁸⁴ eller Omnicares materiella belöningsystem¹⁸⁵.

¹⁷¹ Merchant, Kenneth A. & van der Stede, Wiim A. (2012) *Management Control Systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 3rd ed. Harlow, England: Pearson Edition. S. 20f

¹⁷² Werbach, Kevin & Hunter, Dan. (2012) *For the Win – How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton Digital Press. Wharton School University of Pennsylvania, USA. S. 51f

¹⁷³ Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo. (2004) *Integrerad organisationslära*, Lund: Studentlitteratur. S. 79

¹⁷⁴ Merchant, Kenneth A. & van der Stede, Wiim A. (2012) *Management Control Systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 3rd ed. Harlow, England: Pearson Edition. S. 20f

¹⁷⁵ Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, S. 68ff

¹⁷⁶ http://www.t-mobile.com/company/companyinfo.aspx?tp=Abt_Tab_CompanyOverview&ts=Abt_Sub_History

Hämtad 2014-03-19

¹⁷⁷ <http://www.bunchball.com/solutions/sales-teams> Hämtad 2014-03-19

¹⁷⁸ <http://keepexploring.hubpages.com/hub/Wharton-Gamification-examples-in-business> Hämtad 2014-04-22

¹⁷⁹ Larsen, Randy J. & Buss, David M. (2009) *Personality Psychology. Domains of Knowledge About Human Nature*. Fourth edition. McGraw-Hill International Edition. New York, USA. S. 354 och

<http://keepexploring.hubpages.com/hub/Wharton-Gamification-examples-in-business> Hämtad 2014-04-22

¹⁸⁰ Ibid.

¹⁸¹ <http://www.bunchball.com/solutions/sales-teams> Hämtad 2014-03-19

¹⁸² Ibid.

¹⁸³ Ibid.

¹⁸⁴ Polisförbundet (2012) *Polisens jakt på pinnar – En rapport om Polisens kvantitativa mätmetoder*. Polisförbundet. s.2

¹⁸⁵ <http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/Game-On-Gamification-Strategies-Motivate-Customer-and-Employee-Behaviors-81866.aspx> Hämtad 2014-04-23

8. Förslag på framtida forskning

Att gamification är en företeelse som kommer växa ytterligare är många överens om. I framtiden kan därför många olika vinklingar såväl som metodiker för undersökningar komma att bli aktuella. För att förstå gamification och effekterna av den finns ett framtida behov av fler empiriska studier.

Kvalitativa studier kring hur personal mår, reagerar och förhåller sig till genomförda gamificationsystem och implementeringar kommer sannolikt genomföras när fenomenet är väletablerat. Forskning kan då använda verkligheten, alltså medarbetare, chefer och andra intressenter, för att studera reaktioner och förhållningssätt till gamification.

Sannolikt kommer tekniker och utformningar av olika former av gamification i framtiden kunna jämföras och utredas. Som allt nytt kommer sannolikt misstag av olika slag begås. Av dessa begångna misstag kommer framtida forskare och studenter kunna dra lärdomar om vad som är best practice, både ur ett management- såväl som psykologiskt perspektiv.

Kanske kan gamification på sikt lära mänskligheten mer om sig själv än bara om hur belöningssystem, spel och motivation. Möjligen går det att i framtiden dra slutsatser om människans natur genom att studera hur hon agerar inom, och reagerar på gamification. Det är givetvis ogörligt att redan idag dra sådana slutsatser, men samtliga förändringar av samhället och hur människor reagerar på dessa säger sannolikt mycket om människan som art.

9. Referensförteckning

9.1 Tryckta källor

- Bruzelius, Lars H.& Skärvad, Per Hugo. (2004) *Integrerad organisationslära*, Lund: Studentlitteratur
- Bryman, Alan. (2008) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber
- Bunchball (2014) *T-Mobile's Employee Community Collaborates to Transform Customer Service*. Bunchball Inc
- Coonradt, Charles; Nelson, Lee (1985). *The Game of Work: How to Enjoy Work as Much as Play* (1st ed.). Deseret Book
- Deterding, Sebastian (2012). Gamification: Designing for motivation. *Interactions* July + August 2012
- Dyhre, Anna. (2007). *Är du redo för nästa generation?* Stockholm: Sveriges HR-förening
- Gee, James Paul. (2003) *What Video Games Have to Teach Us About Learning and Literacy*. University of Wisconsin-Madison
- Hamari, Juho.Koivisto, Jonna. & Sarsa, Harri. (2014) Does Gamification Work? – A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. *Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii, USA, Januari 6-9.
- Huotari, Kai och Hamari, Juho. Defining gamification – A Service Marketing Perspective. *MindTrek '12 Proceeding of the 16th International Academic MindTrek Conference*
- Koster, Kathleen. (2013) Rethinking the Value of Generation Y. *Employee Management, November 1 2013*.
- Knight, James F. Carley, Simon. Tregunna, Bryan. Jarvis, Steve. Smithies, Richard. deFreitas, Sara. Dunwell, Ian & Mackway-Jones, Kevin. (2010) Seriousgamingtechnology in major incident triage training: A pragmatic controlled trial. *Resuscitation*, 81(9), 1175-1179
- Larsen, Randy J.& Buss, David M. (2009). *Personality Psychology. Domains of Knowledge About Human Nature*. Fourth edition. McGraw-Hill International Edition. New York, USA
- Lazzaro, Nicole. (2004). Why We Play Games. Four Keys to More Emotion Without Story. *Player Experience Research and Design for Mass Market Interactive Entertainment*

- Lunenburg, Fred C. (2011) Expectancy Theory of Motivation. *International Journal of Management and Business Administration*. Vol. 15
- Maan, Jitendra. (2013). Social business transformation through Gamification. *International Journal of Managing Information Technology*. Vol 5, 3. S. 11
- McGonigal, Jane (2011). *Reality is Broken – Why Games Makes Us Better and How They Can Change the World*. Penguin Group, USA
- Meloni, Wanda & Gruener, Wolfgang. (2012) Gamification in 2012. *M2 Research*
- Merchant, Kenneth A. & van der Stede, Wiim A. (2012) *Management Control Systems: performance measurement, evaluation and incentives*. 3rd ed. Harlow, England: Pearson Edition
- Miles, Jeffrey A. *Management and Organizational Theory*. New York: Wiley. Kapitel 3.
- Palmer, Doug. Lunceford, Steve. & Patton, Aaron J. (2014) The Engagement Economy – How gamification is reshaping businesses. *Deloitte Review*. Deloitte Development LCC. S. 2
- Polisförbundet (2012) *Polisens jakt på pinnar – En rapport om Polisens kvantitativa mätmetoder*. Polisförbundet
- Polisförbundet (2012) *Polisens jakt på pinnar – En undersökning kring polisens mätmetoder 2010*. Polisförbundet
- Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55
- Werbach, Kevin & Hunter, Dan. (2012) *For the Win – How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton Digital Press. Wharton School University of Pennsylvania, USA
- Zichermann, Gabe; Cunningham, Christopher (August 2011). "Introduction". *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps* (1st ed.). Sebastopol, California: O'Reilly Media.

9.2 Elektroniska källor

- About.com. *Human Resources*. Hämtad 2014-02-28 http://humanresources.about.com/od/glossary/g/perform_mgmt.htm
- About.com. *Key Performance Indicators*. Hämtad 2014-03-06, <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm>
- Bogost, Ian. *Gamification is Bullshit*. Hämtad 2014-03-27, http://www.bogost.com/blog/gamification_is_bullshit.shtml
- Bunchball.com. *Beyondbadges*. Hämtad 2014-04-26, <http://www.bunchball.com/resources/beyond-badges>
- Bunchball.com. *Customers*. Hämtad 2014-03-19, <http://www.bunchball.com/customers>
- Bunchball.com. *Employee Collaboration*. Hämtad 2014-03-19, <http://www.bunchball.com/solutions/employee-collaboration>
- Bunchball.com. *Employee Development*. Hämtad 2014-03-19, <http://www.bunchball.com/solutions/employee-development>
- Bunchball.com. *Solutions Sales Teams*. Hämtad 2014-03-19, <http://www.bunchball.com/solutions/sales-teams>
- Bunchball.com. *Solutions for Service Support Teams*. Hämtad 2014-03-19, <http://www.bunchball.com/solutions/service-support-teams>
- Bunchball.com. *Why bunchball?* Hämtad 2014-05-08 <http://www.bunchball.com/about/why-bunchball>
- CNN Money. *Fortune 500 2013 Full list* Hämtad 2014-04-24, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2013/full_list/hämtad_2014-04-24
- Destination CRM. *Game On: Gamification Strategies Motivate Customer and Employee Behaviors*. Hämtad 2014-04-25, <http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/Game-On-Gamification-Strategies-Motivate-Customer-and-Employee-Behaviors-81866.aspx>
- DN. *Polisens verksamhet ska inte vara pinnjakt*. Hämtad 2014-03-17, <http://www.dn.se/nyheter/sverige/polisverksamhet-ska-inte-vara-pinnjakt/>
- EA Sports. *ESA Study: 40 percent of US gamers are women*. Hämtad 2014-05-14, <http://arstechnica.com/gaming/2008/07/esa-study-40-percent-of-us-gamers-are-women/>
- Enterprise Gamification. *Gamification score as a more accurate measure for employee evaluation*. Hämtad 2014-03-19, http://enterprise-gamification.com/index.php?option=com_content&view=article&id=149:the-gamification-score-as-a-more-accurate-measure-for-employee-evaluation-part-ii&catid=25&Itemid=36&lang=en

- Enterprise Gamification. *Promptitudiness of time reporting through gamification*. Hämtad 2014-03-19, http://enterprise-gamification.com/index.php?option=com_content&view=article&id=100:the-promptitudiness-of-time-reporting-through-gamification&catid=14&Itemid=20&lang=en
- Facebook. *RunKeeper official page*. Hämtad 2014-04-13, <https://www.facebook.com/RunKeeper/info>
- Financial Post. *The power of play – How companies are using gamification to build engagement*. Hämtad 2014-04-21, <http://business.financialpost.com/2013/02/06/the-power-of-play-how-companies-are-using-gamification-to-build-engagement/>
- Göteborgs universitet. *Kursplan PVI535*. Hämtad 2014-05-19 <https://gul.gu.se/node.do?id=24183213>
- Göteborgs universitet. *Ämnesinfo, personalvetenskap*. Hämtad 2014-05-19 <http://www.utbildning.gu.se/kurser/amne/?subject=Personalvetenskap>
- HR Case Studies. *Are You Suffering from Boreout?* Hämtad 2014-05-12 <http://hrcasestudies.blogspot.se/2010/05/are-you-suffering-from-boreout.html>
- Hub pages. *4 Gamification examples in business*. Hämtad 2014-04-21, <http://keepexploring.hubpages.com/hub/Wharton-Gamification-examples-in-business>
- Inside the gamification gold rush (2011) *CNN Money*. Hämtad 2014-04-25, <http://tech.fortune.cnn.com/2011/10/17/gamification/>
- Interbrand. *Best Global Brands 2013*. Hämtad 2014-03-29, <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/top-100-list-view.aspx>
- Investopedia. *KPI*. Hämtad 2014-03-06 <http://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>
- Kvalitetsmagasinet. *Bered plats för generation Y*. Hämtad 2014-04-25 <http://kvalitetsmagasinet.se/bered-plats-for-generation-y/>
- Microsoft. *Language Quality Game* Hämtad 2014-04-21, <http://social.technet.microsoft.com/wiki/contents/articles/9299.language-quality-game.aspx>
- Microsoft. *News inside MS* Hämtad 2014-04-21, http://www.microsoft.com/en-us/news/inside_ms.aspx
- Mynewsdesk.com. *Nordic Wellness lanserar drops*. Hämtad 2014-04-13, <http://www.mynewsdesk.com/se/nordic-wellness-ab/pressreleases/nordic-wellness-lanserar-drops-951269>
- Ninetech. *SkiStar*. Hämtad 2014-04-13, <http://www.ninetech.se/Case/Myskistar/>
- Omnicare. *About us*. Hämtad 2014-04-24, <http://www.omnicare.com/about-us.aspx>
- Pelling, Nick. *The (short) prehistory of “gamification”*. Hämtad 2014-05-20, <http://nanodome.wordpress.com/2011/08/09/the-short-prehistory-of-gamification/>

- Petersen, Rob. *21 Companies Using Gamification to Get Better Business Results*. Hämtad 2014-03-26, <http://blog.heyo.com/21-companies-using-gamification-to-get-better-business-results/>
- Pressmeddelande från MTB 2013-12-16 - Kunderna vill gärna prata Smartphones (2013) *MobilTeleBranschen*. Hämtad 14-04-25, <http://www.mtb.se/index.php?page=arkiv>
- PWC. *Managing people assets – Millennials at work*. Hämtad 2014-04-25 http://www.pwc.se/sv_SE/se/managing-people/assets/millennials-at-work-2011.pdf
- Serious Games Interactive. Hämtad 2014-05-08, <http://www.seriousgames.net/>
- Silverman, Rachel E. *Latest Game Theory – Mixing Work and Play*. Hämtad: 2014-04-01, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052970204294504576615371783795248>
- Svenska Dagbladet. *Generation Y tar över*. Hämtad 2014-04-25, http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/sverige/generation-y-tar-over_7674108.svd
- Svenska Dagbladet. *Polisen sågar pinnjakt*. Hämtad 2014-03-17, http://www.svd.se/nyheter/inrikes/poliser-sagar-pinnjakt_1336653.svd
- Sveriges Television - Kobra. *Det svenska spelundret*. Hämtad 2014-04-11, <http://www.svtplay.se/video/1923925/avsnitt-3-det-svenska-spelundret>
- T-mobile.com. *Company Info*. Hämtad 2014-03-19, <http://www.t-mobile.com/Company/CompanyInfo.aspx?tp=Abt Tab CompanyOverview>
- T-mobile.com. *Company Overview*. Hämtad 2014-03-19, <http://www.t-mobile.com/company/companyinfo.aspx?tp=Abt Tab CompanyOverview&tsp=Abt Sub History>
- TV- och dataspelens omsättning. *Euromonitor International*. Hämtad 25 april 2014, <http://euromonitor.typepad.com/.a/6a01310f54565d970c01901e1b28d5970b-500wi>
- USA Today Money. *Generation Y: They've arrived at work with a new attitude*. Hämtad 2014-04-25, http://usatoday30.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y_x.htm
- US Pages. *Fortune 500*. Hämtad 2014-04-25, <http://www.uspages.com/fortune500.htm>