



# LUNDS UNIVERSITET

## Ekonomihögskolan

*Institutionen för informatik*

---

# Gamifications påverkan på engagemang hos anställda

En studie om spelelementens olika påverkan på engagemang hos anställda

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK16 i Informatik

Författare: Simon Olsson  
Karl Tångring

Handledare: **Odd Steen**

Rättande lärare: Benjamin Weaver  
Umberto Fiaccadori



# Gamifications påverkan på engagemang hos anställda: En studie om spelelementens olika påverkan på engagemang

ENGELSK TITEL: The impact of gamification on workplace engagement: A study of game elements different impact on workplace engagement

FÖRFATTARE: Simon Olsson och Karl Tångring

UTGIVARE: Institutionen för informatik, Ekonomihögskolan, Lunds universitet

EXAMINATOR: Osama Mansour, Docent

FRAMLAGD: maj, 2023

DOKUMENTTYP: Kandidatuppsats

ANTAL SIDOR: 69

NYCKELORD: Gamification, engagemang, spelelement

SAMMANFATTNING (MAX. 200 ORD):

Gamification har under de senaste åren vuxit i popularitet, inte minst inom arbete. Därför har även forskningen vuxit avsevärt. Forskningen är dock begränsad när det gäller hur gamification påverkar anställdas engagemang. Därför syftar denna studie till att bidra till den begränsade forskningen i form av kvalitativ datainsamling kring hur personer upplever att sitt engagemang påverkas. Den kvalitativa datan i empirin samlas in via främst intervjuer, men kompletteras med en enkätstudie som gav ett antal mätbara element. Resultaten av studien visar att det finns en tydlig koppling mellan användandet av gamification och påverkan på engagemang. Däremot visar även studien även att hur det implementeras är av absolut största vikt för att få en positiv påverkan och att görs det på fel sätt kan det ha motsatt effekt.

## Innehåll

1	Inledning .....	6
1.1	Bakgrund .....	6
1.2	Problemformulering.....	6
1.3	Forskningsfråga .....	7
1.4	Syfte.....	7
1.5	Avgränsningar .....	7
1.6	Begreppslista .....	8
2	Litteratur om engagemang och gamification .....	9
2.1	Engagemang på arbetsplatsen.....	9
2.2	Gamification .....	10
2.2.1	Beskrivning av gamification .....	10
2.2.2	Spelelement .....	11
2.2.3	Poäng, Märken och Topplistor (PBL) .....	12
2.2.4	Användningen av gamification på arbetsplatsen.....	14
2.2.5	Olika typer av gamificationanvändare (spelare) .....	14
2.2.6	Kritik mot gamification .....	15
2.3	Litteratursammanfattning .....	18
3	Metod .....	20
3.1	Val av metod.....	20
3.1.1	Kvalitativ metod .....	20
3.1.2	Semistrukturerad intervju .....	20
3.2	Intervjuer .....	20
3.2.1	Urval.....	20
3.2.2	Enkätfrågor.....	21
3.2.3	Intervjufrågor .....	22
3.2.4	Tillvägagångssätt för intervjuprocess.....	24
3.3	Undersökningskvalitet .....	24
3.3.1	Validitet.....	24
3.3.2	Reliabilitet .....	24
3.4	Forskningsetik .....	25
3.5	Analys av kvalitativ data .....	26
3.6	Tillvägagångssätt för litteraturstudie .....	26
4	Empiriskt material.....	27
4.1	Presentation av intervjupersonerna.....	27
4.2	Användning av olika gamification element.....	27

---

4.2.1	Topplistor .....	28
4.2.2	Märken, Nivåer och utmaningar.....	28
4.2.3	Poäng.....	28
4.3	Upplevd påverkan på engagemang.....	29
4.3.1	Topplistor .....	29
4.3.2	Belöningar .....	30
4.3.3	Förloppsindikatorer .....	31
4.4	Andra påverkningar på engagemang .....	31
4.4.1	Yrkesval .....	31
4.4.2	Provision.....	32
5	Analys och diskussion.....	33
5.1	Användning av gamification på arbetsplatsen.....	33
5.2	Gamification och spelelements olika påverkan på olika typer av användare .....	34
5.3	Andra påverkningar på engagemang .....	35
5.4	Diskussion av studien .....	36
6	Slutsats .....	37
6.1	Vidare forskning .....	37
Appendix 1 – Intervjuperson 1, Säljare.....		38
Appendix 2 – Intervjuperson 2, Politiker, Callcenter, Löneenhet.....		44
Appendix 3 – Intervjuperson 3 (Benjamin Stynsberg) Försäkringsrådgivare.....		51
Appendix 4 - Enkätvar.....		58
Referenser.....		65

## Figurer

Figur 2.1: Spelarorientering (Robson et al, 2016).....	14
--	----

## Tabeller

Tabell 1.1: Begreppslista.....	6
Tabell 2.1: Spelelement (Hofferbert et al, 2015).....	11
Tabell 2.2: Litteratursammanfattning.....	18
Tabell 3.1: Enkätfrågor.....	22
Tabell 3.2: Intervjufrågor .....	23

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Engagemang på en arbetsplats är väldigt viktigt och bör eftersträvas då det på många sätt påverkar. Högt engagemang kommer i förlängningen leda till vinster för företaget (Gallup, 2022). Enligt Jim Harter (2017) har en arbetsplats med högt engagemang en 14% högre produktivitet och en upp till 18% lägre personalomsättning. Det har även visats bidra till att de anställda mer sällan missar arbetsdagar och arbetstid samt att de är mer motiverade till en högre kvalitet och grundlighet i arbetet (Harter, J. 2017). Enligt Gallup (2022) är det dock en låg andel av anställda världen över som rapporterar att de är engagerade på sin nuvarande arbetsplats. Endast 15% rapporterar att de känner sig engagerade på jobbet.

Gamification är tillägget av spelelement i sammanhang där spelelement traditionellt inte annars finns. Exempel på dessa sammanhang är inom marknadsföring, hälsa, utbildning och hemsidor. Gamification kan också beskrivas som en samling metoder och procedurer för att lösa problem genom att använda spelmekanik. Spel och spelliknande komponenter har använts i tusentals år för att utbilda, underhålla och engagera människor. Det finns olika sätt man kan implementera det på men det vanligaste är att använda sig av poängsystem, utmärkelse och topplistor (Fitz-Walter, 2022).

Poäng används exempelvis i sport och data/tv-spel som visuella indikatorer på framsteg. Utmärkelser visar framgång och används till exempel i militären. Sport, säljteams och andra organisationer använder sig av topplistor för att visa tävlingsplaceringar (Fitz-Walter, 2022). Idag erbjuder ett flertal företag gamification som en tjänst av belönings- och ryktesystem med poäng, märken, nivåer och resultattavlor.

## 1.2 Problemformulering

Gamification har i allt högre grad tillämpats på olika domäner runt om oss. Inte minst inom utbildning och arbete. Således har även forskningen på ämnet vuxit de senaste åren. Det finns i dagsläget en stor mängd forskning och litteratur på gamification i ett antal användningsområden, industrier och yrken (Deterding et al. 2011; Riar, Morschheuser, Zarnekow, Hamari 2022). Bland annat innefattar de gamification inom utbildning och e-hälsa (Amo, Liao, Kishore & Rao, 2020; Amo, Liao, Kishore, Rao. 2020). Däremot finns det väldigt begränsad forskning kring gamification på arbetsplatsen. Forskningen som har gjorts hittills är bristfällig och generellt utan direkta resultat. Istället är majoriteten av forskningen explorativ. Trots att litteraturen påvisar att gamification har en viss påverkan på arbetsplatsen är forskningen väldigt begränsad och ger generellt inte några empiriska resultat. Det saknas även mycket kunskap om hur gamification påverkar engagemang på arbetsplatsen och hur olika element påverkar (Ferreira, A.T. 2017; Perryer, Celestine, Scott-Ladd, Leighton. 2016; Bräuer, Mazarakis. 2022). Det är även svårt att avgöra hur gamification påverkar engagemang

hos de anställda eftersom engagemang inte är något man enkelt kan mäta. Mura, Nonnis, Scrima och Fornara (2023) definierar engagemang som en positiv och uppfyllande sinnesstämning. Forskningen som gjorts tidigare har främst använt kvantitativ datainsamling vilket begränsar hur resultatet kan tolkas (Ferreira, A.T 2017).

Gamification är ämnat att öka interaktionen mellan användare och det gamifierade objektet genom att bland annat öka användarengagemanget (Deterding, S. Dixon, D. Khaled, R. Nacked, L, 2011). Ändå har väldigt få undersökningar gjorts kring hur gamification påverkar just engagemanget hos anställda (Perryer, Celestine, Scott-Ladd, Leighton 2016).

Användningen av vissa gamificationelement har funnits i ett antal branscher under lång tid. Exempelvis har försäljningsbranschen under lång tid använt sig av exempelvis topplistor. Detta används för att motivera säljarna att arbeta hårdare, sälja mer och därav öka vinsten för företaget och företag påstår att de kan se resultat av det (Holzman, S. 2022). Dessa resultat tar dock inte personens engagemang i övervägande utan endast de resultat som levererades (Ferreira, A.T. 2017). Det är inte alltid en korrelation mellan högt engagemang och bra resultat. I många fall rapporterar chefer att deras högst presterande arbetslag ofta är ett av de minst nöjda. Därför går det inte att bevisa att en implementering av gamification, som leder till en förändring i resultat, även betyder att det har blivit en förändring i engagemang (Gerrad, L. Chomorro-Premuzic, T. 2016).

### 1.3 Forskningsfråga

Med fokus på det presenterade problemet och den inledande bakgrunden, ämnar denna studie att besvara följande frågeställningar:

- Hur påverkas engagemanget hos anställda på en arbetsplats, av aktivt användande av gamifierade miljöer?
- Hur påverkar olika spelelement inom gamification engagemanget på en arbetsplats på olika sätt?

### 1.4 Syfte

Syftet med studien är att bidra till den begränsade forskningen som, i dagsläget, finns om gamification på arbetsplatsen. Forskningen fokuserar på att identifiera, med hjälp av främst kvalitativa data, hur personers engagemang förändras med användningen av gamification på arbetsplatsen. Resultaten av denna studie kan användas som underlag för organisationers val av implementering av gamification och tillvägagångssätt för att lyckas med det.

### 1.5 Avgränsningar

Studien är avgränsad till påverkan gamification har på engagemang hos anställda. Studien undersöker därför inte hur gamification påverkar resultat hos företag. Gamifications applikationsområden kan variera mellan industrier men för att hålla en rimlig omfattning för studiens tidsram kommer endast ett fåtal industrier och yrken tas upp.



## 1.6 Begreppslista

Tabell 1.1: Begreppslista

Begrepp	Beskrivning	Källa
Gamification	Användandet av spelelement där det traditionellt inte annars finns.	Walter, Fitz, Zachary (2022)
Spelelement	Element som används inom spel. Finns många olika	Deterding, Dixon, Khaled, Nacke (2011a)
Märken (Spelelement)	Ett spelelement som ges ut för att visa en prestation som gjorts.	Walter, Fitz, Zachary (2022)
Belöningar (Spelelement)	Ett spelelement som belönar en användare efter att användaren har utfört en uppgift eller uppnått ett mål. Belöningen i sig kan variera beroende på vad man utfört och vilka möjligheter till belöning man har.	Hofferbert, Cahalane, Finnegan (2015)

## 2 Litteratur om engagemang och gamification

### 2.1 Engagemang på arbetsplatsen

För att hantera ämnet engagemang på arbetsplatsen kommer denna studie att använda Nonnis, Scrima och Fornaras (2023) definition för engagemang som en positiv och uppfyllande sinnesstämning. Det är alltså en känsla en anställd har som direkt och indirekt påverkar dennes arbete. Det är en aspekt som inte enkelt kan mätas. Engagemang karaktäriseras av tre dimensioner. Energi eller kraft (Vigor), dedikation (dedication) och absorption (absorption). Energi eller kraft är kopplat till hur hög mental energi och motståndskraft under arbetet en person har. Hur man tar sig igenom problem, tar sig vidare när saker inte går som de ska och hur villig man är att investera ansträngning i sitt arbete. Med dedikation menas det att personen har en känsla av mening, man är entusiastisk, inspirerad och stolt över sitt arbete. En absorberad anställd karaktäriseras med att vara helt fokuserad på sitt arbete, och gillar att det blir så. En absorberad anställd kan även påvisa vissa svårigheter att separera sig från sitt arbete (Mura, Nonnis, Scrima & Fornara. 2023).

Engagerade personer bryr sig om sitt jobb och hur det går för företaget. De känner även ofta att deras ansträngningar gör skillnad. Kris Kitto (2019) definierar det till vilken nivå en anställd investerar sin kognitiva, känslomässiga och fysiska energi till positiva resultat för företaget. Dessa aspekter påverkar även produkten man säljer (Menguc, B. Auh, S. Fisher, M. & Haddad, A. 2012). En säljare vars arbetsplats är engagerande för denne uppvisar ett bättre kundbemötande vilket generellt leder till bättre resultat för företaget. Enligt Gallup (2022) finns det nyckelfaktorer för att uppnå engagemang hos anställda. Anställda måste känna att de har ett syfte och att arbetet de utför gör skillnad för företaget. Jim Harter (2017) menar att anställda som behandlas som intressenter för företagets framtid, presterar bättre. Arbetsplatsen bör även vara en plats där de anställdas utveckling främjas och prioriteras. Utöver dessa, menar Harter (2017) att det även är viktigt att ha en chef som visar att den bryr sig, utövar löpande kommunikation och fokuserar på anställdas styrkor. Kitto (2019) menar även att dessa aspekter inte bara är viktiga för engagemanget på arbetsplatsen, utan att engagerade anställda uppvisar just dessa kvaliteter, vilket i sin tur påverkar väldigt positivt på företagets resultat. En engagerad anställd absorberar sitt jobb och är väldigt entusiastisk av det. De hittar en större känsla av mening och betydelse kring vad de gör och hur det påverkar företagets resultat. De ser hur deras roll är kopplad till deras styrkor och letar efter möjligheter att lära sig nya saker och utvecklas (Kitto, K. 2019; Mura, Nonnis, Scrima & Fornara. 2023).

Engagerade anställda motiverar och engagerar även sina kollegor (Menguc, Auh, Fisher, Haddad. 2012). Påverkan en anställds attityd har på en annan är ofta väldigt stor och på en engagerad arbetsplats blir de anställda ambassadörer för företaget. Detta kan både locka nya talanger och vara en drivande faktor till varför anställda väljer att stanna (Heinz, K. 2023; Mura, Nonnis, Scrima, Fornara. 2023). På en konkurrenskraftig arbetsmarknad gör företag mycket för att få behålla talanger och högpresterande personal. Det räcker inte längre att ge mer ledig tid och att tillhandahålla lunch utan det krävs mer än så (RingCentral, 2023).

Utöver att få behålla sina anställda och därför ha en lägre personalomsättning, bidrar högt engagemang även till att man som företag får en bättre produkt. Harter (2017) förklarar att anledningen till detta är för att de anställda känner en större motivation till att producera en bra produkt. Beroende på vad det är för typ av tjänster eller produkter som säljs, kan

produktiviteten gå upp med upp till 18% (Harter, J. 2017). Inom försäljningsbranschen har kunder uppfattat bättre kundbemötande samt bättre utförande, av de anställda vars arbetsplats rapporterats som engagerande (Menguc, B. Auh, S. Fisher, M. & Haddad, A. 2012). Att anställda på engagerande arbetsplatser har högre produktivitet och ger bättre affärsresultat är dessutom något som är konsekvent över branscher (Harter, J. 2017). Harter skriver att dessa arbetsplatser även generellt rapporterar 10% bättre kundbetyg och 18% bättre försäljningssiffror. Det är även väldigt viktigt att förstå att högt engagemang gör att företagets märke får ett högre anseende (Heinz, K. 2023). Heinz skriver att dessa anställda agerar som ambassadörer för företaget på många olika sätt vilket gör att märket ser bättre ut utifrån likväl som inifrån. Detta menar Heinz (2023) påverkar inte minst rekryteringen när nya talangfulla anställda ska tillsättas. Med det goda anseendet i världen som högt engagemang kan skapa, kommer rekryteringsprocessen bli enklare.

Det är inte alltid en helt säker korrelation mellan engagemang och bra resultat (Gerrad, L. Chomorro-Premuzic, T. 2016). Vissa ledare och chefer anser att de bäst presterande arbetslagen ofta är de minst nöjda. Istället påstår anser Gerrad och Chomorro-Premuzic att de viktigaste aspekterna var att ha en öppen och säker arbetslagskultur, tydliga och klara mål samt en känsla av syfte. Dessa aspekter påstår de, är anledningen till varför chefer utan bra sociala förmågor kan vara några av de mest effektiva cheferna. Gallup (2022) menar däremot att dessa inte är varandra uteslutande. En känsla av syfte exempelvis, bidrar till att höja engagemanget och har man högt engagemang brukar en känsla av syfte vara en del i det.

## 2.2 Gamification

### 2.2.1 Beskrivning av gamification

Gamification definieras som användningen av speldesignelement i sammanhang där det traditionellt inte annars finns. Syftet med gamification är att öka interaktionen mellan användare och det gamifierade objektet, detta genom att förbättra användarupplevelsen och användarengagemanget (Deterding, S. Dixon, D. Khaled, R. & Nacke, L. 2011).

Spel är kända för sin förmåga att engagera, fångsla och stimulera. När folk spelar dem känner de ofta en känsla av till exempel kompetens, njutning, flöde, fördjupning eller herravälde som alla är kännetecken för mänskligt beteende som är inre motiverat (Koivisto & Hamari, 2019). Enligt Koivisto och Hamari (2019) så är handlingens självändamål, liksom engagemanget och njutningen av aktiviteten, väsentliga komponenter för att spela spel. Gamification-teknik försöker fånga, utnyttja och integrera denna aspekt av spelaktiviteter i miljöer som ofta tjänar mer praktiska syften (Koivisto & Hamari, 2019).

Gamification har väckt intresset från akademiker och utövare mer och mer sedan dess konceptuella debut runt 2010 (Koivisto & Hamari, 2019). Tillvägagångssättet har fått dragkraft från positiva framtidsutsikter i affärsanalyser som förutspår att de flesta företag och organisationer kommer att anamma gamification inom en snar framtid (Gartner, 2011; IEEE ,2014). Som ett resultat av detta har gamifications potential för att öka motivationen och engagemanget för en mängd olika uppgifter attraherat operatörer inom flera sektorer (Koivisto & Hamari, 2019). Resultatet av detta har blivit implementeringen av gamification inom en mängd olika områden, inklusive statliga tjänster och aktiviteter, handel, vetenskap, utbildning,

arbete och crowdsourcing, företags resursplanering, interorganisatorisk kommunikation och aktivitet, miljöbeteende samt marknadsföring och reklam (Koivisto & Hamari, 2019).

## 2.2.2 Spelelement

Spel använder sig av flera element för att skapa sin upplevelse, men man hittar ofta dessa element utanför spel och när de betraktas ensamma anses de inte särskilt "spelfulla" eller ens specifikt spelrelaterade (Deterding et al. 2011). Deterding et al. (2011) anser att ett spelelement inte utgör ett spel utan att det endast är tillsammans som det sticker ut som ett spel.

Ett sätt att definiera spelelement är att se dem som en samling vanliga komponenter eller funktioner istället för en samling krav för ett spel. Enligt Deterding et al. (2011) bör man begränsa definitionen av gamification till beskrivningen av specifika spelelement - det vill säga de som finns i de flesta spelen, men inte nödvändigtvis alla, lätt identifieras med spel och fastställs avgörande till spel.

För att göra det lättare att studera spelelement, till exempel för att se vilka typer av spelelement som har påverkat typen av användare och deras upplevelse, kan spelelement delas in i olika sorter (Deterding et al. 2011). I tabellen nedan visas tio olika sorter av spelelement, presenterat i studien av Hofferbert et al. (2015).

**Tabell 2.1: Spelelement: Tabell av Hofferbert et al. (2015)**

Typ	Funktion	Exempel
Poängsystem	Poängsystem används för att hålla reda på användarens engagemang i tjänsten och för att informera spelaren och systemet om effekten av deras beslut.	Poäng ges ut genom att slutföra arbetsuppgifter och delar av dem.
Topplistor	Prestationer spåras och visas via topplistor. De gör ens personliga och jämförelsen med andras framsteg synliga.	Topplistan visar i placering mängden poäng användare har samlat ihop under ett tidsspann.
Märken	Märken är visuella representationer av prestationer. Uppfyllelsen av valfria belöningar för märken lagras utanför ramen för grundläggande uppgifter.	Märken ges ut vid en speciell prestation. Exempelvis att samla ihop ett visst antal poäng under en tidsram eller nå en ny nivå.
Belöningar	Användare kan tjäna belöningar för vissa beteenden för att hjälpa och motivera deltagaren i spelet.	Monetär bonus. Efter att ha samlat ett antal poäng får man en rabattkupong.
Utmaningar	Spelare motiveras att slutföra förutbestämda uppgifter genom utmaningar, och incitamentsmekanismer stödjer och motiverar dem under spelet.	Att nå en viss nivå eller poäng inom ett tidsförlopp som sedan belönas.
Avatarer	Visuella grafiska representationer av användare kallas avatarer.	En skapelse som föreställer användaren.
Sociala grafer	Vänners aktiviteter kan ses av användare via sociala grafer.	Kollegor kan följa varandras prestationer och aktiviteter.

Förloppsindikator	En förloppsindikator är en feedback-mekanism som kan skapa en känsla av prestation.	Detta ger användaren möjlighet att se hur långt den har kvar till att nå till nästa nivå eller tills ett förlopp är avklarat.
Nivåer	Användarnivåer beskriver användares tillväxt och färdigheter, såsom deras erfarenhetsnivå eller färdighetsmognad.	Man når en ny nivå när man samlat ihop en viss mängd poäng och går då upp till en ny nivå (t.ex. 1 till 2).
Kollektioner	Kollektioner ger användarna chansen att samla specifika föremål.	Användaren kan plocka ihop virtuella föremål genom att utfärda vissa uppgifter för att sedan visa upp på sin avatar.

### 2.2.3 Poäng, Märken och Topplistor (PBL)

När det gäller att forma typiska exempel på gamification finns det vissa spelelement som är vanligare och mer inflytelserika än andra (Werbach, 2015a). Tre av de mest framträdande av dessa är poäng, märken och topplistor, förkortas till PBL (Points, Badges and Leaderboards). Enligt Werbach (2015a) finns det en grundläggande attraktion till att använda dessa element i gamification då de fyller en mängd olika funktioner. Många standardexempel på gamification använder PBL som sin grund (Werbach, 2015a) och var de mest vanligt använda elementen enligt Koivisto och Hamari (2019) i sin litteraturgenomgång av gamification.

- **Poäng** är ett sätt att avgöra hur bra någon klarar sig i ett spel. Poäng visar antingen spelarnas relativa position eller så definierar de vinst. Ett exempel kan vara att det krävs ett visst antal poäng för en vinst, vilket då betyder att den första spelaren som når detta vinner (Werbach, 2015a). Poäng kan även kopplas ihop med belöningar vilket då innebär att en spelare får ett märke eller annan belöning när denne når ett visst poängantal. Poäng ger också feedback i den mån att spelare kan se ökningen av sin egen poäng som förbättring eller jämföra sin prestation i poängantal med andra spelare. De visar spelare exakt i realtid vart de ligger i spelet och fungerar som en återkopplingsmekanism (Werbach, 2015a). En användare med fler poäng har använt systemet längre eller har producerat fler resultat, enligt Werbach och Hunter (2012), som också konstaterar att poängen låter användaren själv bedöma hur framgångsrikt hen använder systemet. Poäng ger också data vilket hjälper speldesigners att se vart spelare tjänar sina poäng, hur de samlar dem och hur snabbt de samlar dem, vilket kan användas för att förbättra det gamifierade systemet (Werbach, 2015a).

Avslutningsvis så påpekar Werbach (2015a) att ett poäng generellt sätt är lika bra som andra poäng, vilket innebär att de kan användas för att representera vad som helst. De fungerar som en universell valuta som ger möjligheten till att skapa ett system där en uppgift, som att gå ut på ett uppdrag med medspelare, är likvärdig med eller jämförbar med en annan uppgift (Werbach, 2015a).

- **Märken** är representationer av en bedrift och är en visuell indikation på att en spelare nått en viss nivå eller en uppsättning av mål som ställts upp för en i det gamifierade systemet (Werbach, 2015a). Tanken är att varje spelare ska ha en visuell representation av sina prestationer, vanligtvis i form av en knappliknande grafik som

visas på deras profilsida eller annan offentlig plats (Werbach, 2015a). Enligt Easley och Ghosh (2016) kan märken delas in i två kategorier: absoluta och relativa märken. I motsats till relativa märken, som ges till individer som representerar en specifik del av alla användare, har absoluta märken ett snabbt mål att uppnå (Easley & Ghosh, 2016).

Werbach (2015a) berättar i sin undervisning hur flexibla märken är och att märken kan representera i princip vad som helst. Han menar att de fungerar som ett blankt blad för speldesigners att belöna vad de vill. Spelare kan få ett märke första gången de utför något, den tionde gången de utför något eller helt enkelt få det alldeles slumpmässigt (Werbach, 2015a). Möjligheten hos speldesigners att få märket att beteckna vad de vill är enligt Werbach (2015a), mycket kraftfull, eftersom det gamifierade systemet syftar till att motivera vissa beteenden. Systemet försöker göra detta för att få specifika resultat som är viktiga för verksamheten och därför kan märket vara ett starkt verktyg för att kommunicera det genom att koppla sig till just det som gamificationdesignern vill motivera (Werbach, 2015a).

Märken anger vilka saker som är viktiga i spelet och antyder att just detta är något som det gamifierade systemet belönar (Werbach, 2015a). De fungerar även som meriter samt statussymboler och berättar för andra vad spelaren har åstadkommit (Werbach, 2015a). Exempelvis kan de visa att man avklarat en kurs eller utbildning och kan göra spelare motiverade när det har märken få andra har (Werbach, 2015a).

- **Topplistor** handlar om placering och berättar exakt vart spelaren står i förhållande till andra deltagare. Dessa fungerar som en form av feedback likt de tidigare nämnda elementen men handlar mer specifikt om konkurrens - Det vill säga hur bra spelaren gör ifrån sig i förhållande till andra spelare (Werbach, 2015a). Topplistor kan innehålla användare som är användarens personliga kontakter från samma applikation, användare i närheten eller alla användare av applikationen i fråga (Miller, Cafazzo & Seto, 2016). Eftersom topplistan är dynamisk och användare kan röra sig uppåt eller nedåt jämfört med andra användare, är topplistorna tänkta att uppmuntra fortsatt användning av applikationen (Miller, Cafazzo & Seto, 2016).

Werbach (2015a) säger dock att det finns faror med topplistor som kan leda till att spelare lätt blir omotiverade och överger spelet. Detta sker när en spelare jämför sina jämförelsevis väldigt låga poäng mot de som ligger högst upp på listan och känner att vägen dit är alldeles för lång. Ett antal sociala spel har gjort en innovation på topplistan som är mer personlig där användaren alltid ligger i mitten av listan och fokuserar på användarens poäng och de som ligger direkt över och under i motsats till att se de som ligger högst upp (Werbach, 2015a). En variation på detta är en ledartavla som specifikt visar användarens tillagda vänner i systemet vilket uppmuntrar tävling mot dem (Werbach, 2015a).

Poäng, märken och topplistor är dock enligt Werbach (2015b) bara en startpunkt för gamification och bör inte vara i allt för stort fokus. Werbach (2015b) menar att även om dessa element är användbara verktyg, är de inte tillräckliga för att göra ett engagerande och framgångsrikt gamifierat system. Det som förbinder dessa element och gör upplevelsen rolig och engagerande är själva spelet i sig (Werbach, 2015b).

#### 2.2.4 Användningen av gamification på arbetsplatsen

För att betona fördelarna med gamification på arbetsplatser identifierade Idone Cassone (2016) tre nyckelaspekter av spelkonceptet som var och en resulterar i komplexa effekter på arbetsplatsen. Först ses spel som en modell för engagemang som, genom att erbjuda en serie aktiviteter som distraherar spelaren från monotonin i det dagliga livet, lovar att göra rutinuppgifter roliga och blandar regelbaser, praxis och betydelse. För det andra är spel, exempel på opartiskhet, transparens och rättvisa, både när det gäller att fördela uppgifter och ansvar och vid utvärdering av användare. För det tredje ses spel som effektiva aktiviteter som uppmuntrar spelare att leta efter bästa möjliga resultat och självförbättring.

Gamification, enligt Duggan och Shoup (2013), kan användas för att uppmuntra, mäta och belöna positivt beteende hos kunder eller personal i ett företag. Idéerna inom design och beteendepsykologi kan användas för att påverka särskilda användarbeteenden i företagssammanhang. Med hjälp av smarta spelkomponenter som poäng eller tävlingar kan ett användarvänligt beteende skapas på webbplatser och kommersiella appar. Werbach och Hunter (2012) menar dock att det måste finnas ett syfte med att använda speldesignprinciperna, då de tror att användarna kan tycka att det är ointressant att tjäna poäng endast för att samla dem.

Duggan och Shoup (2013) anser att alla människor önskar erkännande, bekräftelse, godkännande och belöning. Detta är lika sant för anställda på ett företag. Gamification kan användas för att möta dessa behov, vilket resulterar i mer produktiva arbetare och varumärkespromotorer. Gamification kan dock inte i sig själv rädda en misslyckad organisation, enligt Duggan och Shoup (2013), därför är det avgörande att identifiera värdet som motiverar dess implementering. Ett företag bör överväga att använda gamification, enligt Werbach och Hunters (2012) åsikt, av tre skäl: experimentera, spåra resultat och för att främja engagemang.

I den systematiska litteraturoversikten av gamification på arbetsplatsen upptäckte Ferreira et al. (2017), enligt den empiriska forskningen, att gamification verkar ge höga nivåer av motivation och engagemang, prestation och effektivitet i organisatoriska implementeringsprocesser och lärande. Den visar också på att gamification verkar ha en gynnsam inverkan på teamwork och samarbetande arbetsprestationer, njutning och välbefinnande. Men, samtidigt som det ökar hastigheten i prestation, kan gamification också leda till att fler fel uppstår (Ferreira et al., 2017). Ferreira et al. (2017) säger dock att små urvalsstorlekar och brist på korrekt experimentell design i majoriteten av forskningen leder till validitets- och generaliserbarhetsproblem för dess slutsatser.

#### 2.2.5 Olika typer av gamificationanvändare (spelare)

Gamifierade upplevelser består av fyra deltagare: spelare, designers, åskådare och observatörer (Robson et al., 2016). Spelare är de individer som deltar i spelupplevelsen, ofta kunder eller anställda. Designers är de som skapar gamifierade upplevelser, medan åskådare är individer som inte direkt deltar men som kan påverka upplevelsen. Observatörer är individer som är medvetna om den gamifierade upplevelsen men inte har något direkt eller indirekt inflytande på den (Robson et al. 2016). Att förstå olika spelare är enligt Robson et al. (2016) nyckeln till att skapa framgångsrika gamificationupplevelser och menar att speldesigners måste ta hänsyn till spelorientering och spelarens tävlingsinriktning när de skapar engagerade upplevelser.

Spelarorientering beskriver om spelaren är orienterad mot andra spelare eller mot sig själva.

En spelare som huvudsakligen är orienterad mot andra intresserar sig i sociala aspekter som att lära sig, interagera och känna empati med andra (Robson et al. 2016). Spelare med självorientering är mer intresserade av självfokuserande strävanden än att tävla om poäng, social status eller andra spelrelaterade mål (Robson et al. 2016).

Spelarens tävlingsinriktning beskriver graden av tävlingsbeteende som uppvisas av personen (Robson et al., 2016). Spelare som är mycket tävlingsinriktade är ofta intresserade av att tävla om poäng, popularitet eller andra spelrelaterade mål. Spelare kan också sakna tävlingsinriktning och kommer då ofta vara mer fokuserade på att ha kul än på att vinna eller få höga poäng (Robson et al., 2016).



Figur 2.1: Robson et al (2016)

Gamifierade upplevelser involverar fyra typer av spelare: strävare (strivers), lärda (scholars), socialiter (socialites) och dräpare (slayers), som visas i Figur 2.1 (Robson et al., 2016). Strävare är självorienterade och fokuserar på att uppnå sitt personligt bästa resultat eller öka sin egen prestation över tid. Lärda är också självorienterade men är mer intresserade av att förstå och lära sig om den gamifierade upplevelsen. Socialiter och dräpare är mer orienterade mot andra där socialiter inte är särskilt tävlingsinriktade, gentemot dräpare som intresserar sig mest i hur de står i förhållande med andra spelare (Robson et al. 2016).

### 2.2.6 Kritik mot gamification

Idén bakom gamification är att använda spelmekanik för att lösa problem, med målet att förändra beteendet för det bättre (Hung, 2017). Robertson (2010) hävdar dock att gamification ofta reducerar det gamifierade systemet till poäng och märken utan att ta hänsyn till de komplexa, kognitiva, emotionella och sociala faktorer som motiverar människor att spela spel. En annan kritik är att den ofta presenteras på ett sätt som förenklar hur tuff designprocessen är och ersätter fiktiva incitament med verkliga, vilket kan leda till exploatering (Bogost, 2011).



Bogost (2011) föreslår att spel kan vara ett bra sätt att förstå problem istället för att lösa dem. Morozov (2014) nämner också begreppet "technological solutionism" där individer ser på teknik som en lösning på problem innan de korrekt definierat och förstått problemet.

Istället för att engagera sig i genomtänkta organisatoriska aktiviteter, fokuserar vissa gamificationprojekt, enligt Deterding (2014), på att identifiera spel eller metoder som är enkla att paketera och marknadsföra för att ge större ekonomiska fördelar. Deterding (2014) anser att dessa tolkningar och tillämpningar av spelifiering i huvudsak bara är omprofilerade incitamentsprogram och kundlojalitetsprogram som bortser från forskning om den begränsade effektiviteten och oönskade effekterna av sådana system. Deterding (2014) hävdar att dessa strategier saknar djup och inte stöds av tillförlitlig forskning.

Möjligheten till "påtvungad munterhet" eller "obligatoriskt roligt" kopplat till gamification är också föremål för viss kritik. De inneboende inkonsekvenserna och konflikterna i teknik som är beroende av deltagarnas motivation och känslomässiga engagemang beskrivs av Mollick och Rothbard (2014). Deltagarna kan tvingas följa speldesigners idéer om acceptabla känslomässiga reaktioner, vilket kan kväva naturliga deltagarinteraktioner. Att skapa "roliga" känslomässiga reaktioner kan vara svårt, särskilt eftersom spelandet av spel kan innehålla invecklade känslomässiga element som fortfarande studeras (Waern, 2011).

Diefenbach och Müssig (2019) undersökte de oavsiktliga negativa effekterna av gamification-designer, särskilt kontraproduktiva effekter, när gamification-komponenter producerar beteende som är det omvända mot vad som var avsett. I studien utforskade de hur en gamifierad uppgiftsorganisatör, Habitica, främjar kontraproduktiva konsekvenser som att belöna meningslösa sysslor. Diefenbach och Müssig (2019) menar att dessa resultat inte exakt återspeglar applikationens avsedda fördelar och kan ha ogynnsamma biverkningar där användare förlorar sina initiala mål ur sikte och därmed blir för fokuserade på den gamifierade miljön.

Enligt Attig och Franke (2019) kan gamification-design även ha en negativ inverkan på motivationen. Mer specifikt att aktivitetsspårare som tillhandahålls av spelifierade system kan leda till ett beroende som försvagar motivationen och får aktivitetsnivåerna att sjunka när feedback inte är tillgänglig. Yttre motiverade användare som använder aktivitetsspårare är mer benägna att stöta på denna beroendeffekt och väljer ofta det mindre ansträngande alternativet när spåraren inte är tillgänglig. (Attig & Franke, 2019). Walz & Deterding (2014) lyfter även fram att införandet av belöningar kan för en viss aktivitet öka användarens motivation, vilket ökar sannolikheten för att användaren kommer att fortsätta med handlingssättet. Men om incitamentet tas bort senare kan motivationen vara svagare än den var från början (Walz och Deterding, 2014). Om en belöning har börjat ges för ett visst beteende kan den behöva vara ständigt tillgänglig (Walz och Deterding, 2014).

Gamification har problematiska aspekter som kan leda till oavsiktliga konsekvenser när det inte tillämpas genomtänkt (Bauer, K. Landers, R. Callan, R. 2014). Bauer, Landers och Callan (2014) ger ett exempel på en situation där anställda får poäng för att ta fram rapporter tidigt, i tid eller minuspoäng efter deadline. Detta kan få anställda att skynda på sitt jobb och producera undermåliga rapporter. Enligt Bauer, Landers och Callan (2014) riskerar företag att införa partiskhet eller lägre systemkvalitet, då gamification, eller hur man gamifierar prestanda eller utförande, inte stöds av tillräckliga vetenskapliga bevis vid tidpunkten av studien.

Gamification ses nu av många som lösningen på många typer av problem (Deterding, 2014), men den nuvarande vanliga typen av spelifiering, som ofta är kopplad till användningen av poäng, märken och topplistor, är, enligt Deterding(2014), ytlig och saknar ett grepp om psykologin och sociologin kring spelglädje. Deterding(2014) föreslår att man breddar räckvidden för gamification till att omfatta kontextinramning och motiverade möjligheter. Deterding (2014) föreslår att man antar en relationell redogörelse för erfarenhet och en emergent-systematisk metod för upplevelsedesign, samt att man går mot att underlätta det goda livet snarare än att bara undvika skada och tvång. Deterding(2014) menar att designers måste avvika från tunna implementeringar av gamification och hävdar att de kan ha en enorm potential om den behandlas på ett varsamt och nyanserat sätt.

Werbach (2015b) tar upp att ett stort problem med gamification är att många företag felaktigt tror att slänga ihop element, som poäng, märken och topplistor, i en affärsprocess automatiskt kommer att göra den engagerande och angenäm. Effektiviteten hos spelelement beror enligt Werbach (2015b) mindre på deras faktiska existens och mer på hur de integreras för att skapa en rolig upplevelse. Att lägga för mycket vikt på PBL (poäng, märken och topplistor) kan dessutom demotivera människor genom att betona belöningar för mycket (Werbach, 2015b). Werbach (2015b) menar att det finns många andra aktiviteter som kan vara roliga utan att få belöningar, och att belöningar inte är samma sak som njutning. Ifall ett gamifierat system, som till exempel på en webbplats, bara innehåller PBL-komponenter kommer den med stor sannolikhet se väldigt lik alla andra PBL-innehållande webbplatser, vilket gör användarna missnöjda och utbrända då upplevelsen blir repetitiv i och med att de måste gå igenom liknande steg igen (Werbach, 2015b).

Enligt Oravec (2015) har oron för gamifications möjliga negativa effekter ökat i takt med att den har blivit mer populär. Möjligheten att omvandla idéer om gamification till särskilda arbetsplatstrategier har möjliggjorts genom utbildning av tusentals elever i spelutvecklingsbranschen (Juul, 2013). Men betydande gamification-investeringar gjorda av företag, utbildningsinstitutioner och individer kan enligt Oravec (2015) leda till "tekniska imperativa" perspektiv där de tror att det är oundvikligt att särskilda typer av teknikförbättrade spel snart kommer införlivas i många aspekter av det dagliga livet. Callan, Bauer och Landers (2015) beskriver hur vissa av dessa företag tillämpar gamification-applikationer, i ett försök att hänga med i trenden, utan en noggrann undersökning av hur insatserna kopplas till andra organisatoriska mål.

## 2.3 Litteratursammanfattning

I tabellen nedan presenteras vilka författare som har refererats i respektive kapitel i litteraturgenomgången.

Tabell 2.2: Litteratursammanfattning

Kapitel	Litteratur
Engagemang på arbetsplatsen (Kapitel 2.1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mura, Nonnis, Scrima &amp; Fornara (2023)</li> <li>• Kitto (2019)</li> <li>• Menguc, Auh, Fisher, &amp; Haddad (2012)</li> <li>• Gallup (2022)</li> <li>• Harter (2017)</li> <li>• Heinz (2023)</li> <li>• RingCentral (2023)</li> <li>• Gerrad, Chomorro-Premuzic (2016)</li> </ul>
Beskrivning av gamification (Kapitel 2.2.1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deterding, Dixon, Khaled &amp; Nacke (2011)</li> <li>• Koivisto &amp; Hamari (2019)</li> <li>• Gartner (2011)</li> <li>• IEEE (2014)</li> </ul>
Spelelement (Kapitel 2.2.2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deterding et al (2011)</li> <li>• Hofferbert et al (2015)</li> </ul>
Poäng, Märken och Topplistor (PBL) (Kapitel 2.2.3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werbach (2015a)</li> <li>• Koivisto &amp; Hamari (2019)</li> <li>• Werbach &amp; Hunter (2012)</li> <li>• Easley &amp; Ghosh (2016)</li> <li>• Miller, Cafazzo &amp; Seto (2016)</li> <li>• Werbach (2015b)</li> </ul>
Användning av gamification på arbetsplatsen (Kapitel 2.2.4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cassone (2016)</li> <li>• Duggan &amp; Shoup (2013)</li> <li>• Werbach &amp; Hunter (2012)</li> <li>• Ferreira et al. (2017)</li> </ul>
Olika typer av gamificationanvändare (spelare) (Kapitel 2.2.5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Robson et al. (2016)</li> </ul>
Kritik mot gamification (Kapitel 2.2.6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hung (2017)</li> <li>• Robertson (2010)</li> <li>• Bogost (2011)</li> <li>• Morozov (2014)</li> <li>• Deterding (2014)</li> <li>• Rothbard (2014)</li> <li>• Waern (2011)</li> <li>• Diefenbach &amp; Müssig (2019)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Attig &amp; Franke (2019)</li><li>• Walz &amp; Deterding (2014)</li><li>• Bauer, Landers &amp; Callan (2014)</li><li>• Werbach (2015b)</li><li>• Oravec (2015)</li><li>• Juul (2013)</li><li>• Koivisto &amp; Hamari (2019)</li></ul>
--	---

## 3 Metod

### 3.1 Val av metod

#### 3.1.1 Kvalitativ metod

För att kunna undersöka hur engagemanget hos anställda påverkas behöver studien få detaljerade svar om hur personer känner att de påverkas. För att kunna göra detta går det ej att förlita sig på numeriska värden. Därför har valet gjorts att använda kvalitativ datainsamling. Exempel på typer av kvalitativa data som samlas in är intervjuer, enkätundersökning samt dokumentation. Gällande enkätundersökning är det dock även till viss del kvantitativa data då vissa frågor är flervalfrågor som ger numeriska värden medan andra istället ger den svarande möjligheten att skriva sitt svar själv. Anledningen till det är för att kunna, via tydligt mätbara värden, se hur de svarande anser sig påverkas (Oates, 2006).

#### 3.1.2 Semistrukturerad intervju

För att effektivt kunna fråga ut och ge oss en förståelse kring vad och hur en person påverkas av de olika aspekterna av gamification måste olika aspekter fokuseras på baserat på hur gamification används på just deras arbetsplats. Olika sätt att applicera gamification kan påverka på olika sätt. För att kunna göra det på ett effektivt sätt användes en semistrukturerad intervju. Valet av semistrukturerade intervjuer gav chansen för intervjupersonen att berätta väldigt fritt kring hur de påverkades. Till skillnad från en strukturerad intervju gavs även möjligheten att ställa följdfrågor som kunde vidareutveckla svaren som gavs för att ge en mer detaljerad förståelse. Med det faktum att väldigt begränsad kvalitativ datainsamling har gjorts kring just gamifications påverkan på engagemang och att det därför inte finns någon allmänt känd praxis bedömde vi att en ostrukturerad intervju skulle göra det svårt för intervjupersonerna att veta vad de ska svara på och säga. En semistrukturerad intervju gav oss chansen att styra intervjun med hjälp av förutbestämda frågor och teman, men ändå vinkla intervjun i den mån det anses passande för att få så detaljerade svar som möjligt av intervjupersonerna (Oates, 2006).

### 3.2 Intervjuer

#### 3.2.1 Urval

För att kunna fylla syftet med studien var det givetvis viktigt att personerna som intervjuades hade erfarenheter att arbeta med någon typ av gamification. För att vi skulle kunna få en tillfredsställande mängd data till studiens avgränsningar, sökte vi personer från olika yrken och med olika erfarenheter. Via hemsidor till företag som erbjuder gamificationlösningar, via svaren som skickades in till enkätundersökningen samt genom personliga kontakter kunde vi få fram personer som var villiga att ställa upp på intervju. Det vi tidigt insåg var att det var väldigt vanligt bland olika typer av säljjobb att använda sig av olika mängd och typ av

gamification. För att få ett något bredare svarsunderlag, prioriterades en blandning av yrken och erfarenheter hos de intervjuade.

Innan vi startade intervjuerna säkerställde vi att personerna förstod vad gamification var, genom att förklara begreppet och ge exempel på vad gamification är och hur det kan se ut. Detta för att vara säkra om att deras förståelse kring vad det var stämde överens med vad vi sökte och säkerställa att det var en insamling av meningsfull data.

Enkäten utformades för att kunna generalisera svaren på ett effektivt sätt. Frågorna skrevs på ett sätt för att tydliggöra vad gamification är och så att personer som svarade på enkäten inte skulle missförstå. Frågorna skrevs även för att kunna observera potentiella skillnader mellan yrken och åldrar. Tillslut får man även svara på om man kan ställa upp på en intervju vilket var en av våra källor till intervjupersoner. Då valdes en så bred variation yrken som gavs möjlighet till (Oates, 2006).

### 3.2.2 Enkätfrågor

Endast fråga 2, 4 och 11 var inte flervalfrågor. Dessa frågor gav istället rum för att tydliggöra sina svar då det omöjligt kunde skrivas ner alla olika yrken samt vilken roll på arbetet man hade. Istället gavs möjligheten att förtydliga vilken roll och yrke man hade. Slutligen gav vi även möjligheten till den svarande att ge någon personlig åsikt om det önskade kring ämnet gamification. Denna öppna fråga gav möjligheten för en svarande att ge en intressant åsikt som vi potentiellt vill följa upp på, om möjligheten gavs (Oates, 2006). Den frågan användes således som en hjälpfråga när intervjupersoner undersöktes och tillfrågades. Oates (2006) nämner även att ålder är en faktor som kan påverka hur författarna ska föra sig under en intervju för att få så bra empirisk data som möjligt. Många frågor var flervalfrågor för att låta de svarade enkelt svara på specifika frågorna samt mer effektivt kunna analysera svaren (Oates, 2006). De resterande frågorna var skalfrågor där man fick välja på en skala hur mycket man höll med om påståendet. Enkätfrågorna arbetades även fram genom att kartlägga vilken litteraturlösning som korresponderade med frågan. Det gjordes för att säkerställa att frågan var relevant för studien. Enkätfrågorna i sin helhet återfinns i tabell 3.1 kapitel 3.2.2.

Tabell 3.1: Enkätfrågor

Frågor	Område/Relevans
Vilket/Vilka typ av yrken jobbar/jobbede du på?	Generellt intresse, hjälpsam vid urval inför intervju
Om "Annat" vilket yrke syftar du till?	Komplementering för fråga 1
Ange din ålder:	Generellt intresse, hjälpsam vid urval för intervju
Vad är din roll på företaget?	Generellt intresse, hjälpsam vid urval inför intervju då ej chefer och liknande prioriteras
Hur engagerad känner du dig på jobbet? Skala 1-5 1 = Inte alls engagerad	Engagemang på arbetsplatsen (Kapitel 2.1)

5 = Väldigt engagerad	
Hur mycket tycker du att de gamifierade aspekterna påverkar ditt engagemang? Skala 1-5 1 = Väldigt negativt 5 = Väldigt positivt	Engagemang på arbetsplatsen samt gamification (Kapitel 2.1 och 2.2)
Vilka typer av gamification använder ni?	Gamification (Kapitel 2.2)
Har företaget kommunicerat vad man önskar uppnå med gamification?	Engagemang på arbetsplatsen samt gamification (Kapitel 2.1 och 2.2)
Enligt din uppfattning, hur positivt eller negativt har företagets resultat påverkats av gamification? Skala 1-5 1 = Väldigt negativt 5 = Väldigt positivt	Engagemang på arbetsplatsen samt gamification (Kapitel 2.1 och 2.2)
Skulle du säga att användningen av gamification påverkar engagemanget på arbetsplatsen?	Engagemang på arbetsplatsen samt gamification (Kapitel 2.1 och 2.2)
Har du några andra åsikter om gamification som du vill framföra?	Generellt intresse, hjälpsam vid urval för intervju
Kan du tänka dig att ställa upp i en digital intervju?	Urval för intervju

Med frågorna gavs en möjlighet att få en generell uppfattning kring hur personer uppfattar gamifications påverkan på engagemang på just deras arbetsplats. Vi ger även respondenterna en möjlighet att bidra med information som de själva tycker är relevant (Oates, 2006).

### 3.2.3 Intervjufrågor

Vid formuleringen av intervjufrågorna var det av största vikt att arbeta fram frågor som hade relevans till studien. Frågorna arbetades fram med en klar förhållning till litteraturen samt att de skulle bidra till att besvara studiens frågeställning. Detta gjordes genom att kartlägga varje fråga som arbetades fram med vilken litteraturred som den korresponderade med. I tabell 3.2 kapitel 3.2.3 återfinns grunden för vårt intervjuunderlag. Intervjuerna i sin helhet hittas under Appendix.

Tabell 3.2: Intervjufrågor

Intervjufrågor	Område/Relevans
Vad är din position på företaget?	Generellt intresse
Hur många olika arbetsplatser har du jobbat på?	Generellt intresse
Hur många av dem har använt sig av någon typ av gamificationelement?	Generellt intresse
Skulle du kunna påstå att du kan se någon skillnad i engagemang på dessa företag baserat på användningen av gamification?	Engagemang på arbetsplatsen (Kapitel 2.2)
Vilka typer av gamificationelement använder ni på er arbetsplats?	Gamification (Kapitel 2.3)
Kan du beskriva hur dessa element har använts?	Gamification (Kapitel 2.3)
Kan du beskriva hur dessa element har påverkat ditt engagemang på arbetsplatsen?	Engagemang på arbetsplatsen samt Gamification (Kapitel 2.2 och 2.3)
Hur skulle du anse att de påverkar dina kollegor?	Engagemang på arbetsplatsen samt Gamification (Kapitel 2.2 och 2.3)
Kan du beskriva ett eller flera element inom gamification som du tycker står ut på ett positivt eller negativt sätt?	Engagemang på arbetsplatsen samt Gamification (Kapitel 2.2 och 2.3)
Tror du att användningen av gamification är mer lämpad för vissa industrier och yrken? Isåfall vilka?	Engagemang på arbetsplatsen samt Gamification (Kapitel 2.2 och 2.3)
Vilka aspekter är enligt dig viktigast för att höja engagemang på arbetsplatsen?	Engagemang på arbetsplatsen (Kapitel 2.2)
Har gamification påverkat din motivation att delta i utbildningar eller utvecklingsmöjligheter?	Engagemang på arbetsplatsen (Kapitel 2.2)
Vad tror du personligen hade kunnat förbättras med användningen av gamification på din arbetsplats eller tror du att det hade varit för det bättre att ta bort det helt och hållet?	Engagemang på arbetsplatsen samt Gamification (Kapitel 2.2 och 2.3)

Dessa frågor gav en bra bas för att kunna följa upp svaren med följdfrågor som är relevanta för intervjupersonen och situationen. Intervjupersonen ges möjlighet att utförligt berätta deras syn på frågan och temat men ger även möjlighet till följdfrågor för att få mer detaljerade svar (Oates, 2006).



### 3.2.4 Tillvägagångssätt för intervjuprocess

För att säkerställa att processen fördes på ett etiskt sätt i enlighet med kapitel 3.4 samt Oates (2006) skedde all kontakt med en skriftlig dokumentation. De intervjupersonerna som kontaktades efter enkäten, kontaktades via mail med all information som krävs för att anses agera etiskt. Respondenterna kontaktades enskilt för att säkerställa att de fortfarande var villiga att delta. Var de då villiga informerades de om sina rättigheter och skyldigheter. Efter att en tidsbokning gjorts informerades personen ännu en gång om sina rättigheter.

Eftersom intervjuerna vi utförde skedde på distans valde vi att utföra intervjuerna med mötesverktyget Zoom och dess inbyggda inspelningsverktyg. Vi informerades att intervjun skulle spelas in för att underlätta med transkriberingen samt att transkriberingen skulle anonymiseras för de som önskade vara anonyma. Transkriberingen skedde med hjälp av Microsoft Words transkriberingsverktyg. Verktyget gjorde dock många fel men genom tidsstämplarna i transkriberingen kunde man enkelt gå tillbaka för att lyssna på vad som sades och rätta fel.

Vid intervjutillfället informerades intervjupersonen muntligt när inspelningen påbörjades. När sedan intervjun ansågs vara klar informerades intervjupersonen att inspelningen avslutades och att intervjun var slut.

## 3.3 Undersökningskvalitet

### 3.3.1 Validitet

För att studien man utför upprätthåller en acceptabel nivå av validitet är det viktigt att utforma studien på så sätt att den undersöker rätt saker (Oates, 2006). Det kan delas in i extern och intern validitet där den externa validiteten handlar om till vilken grad studien kan generaliseras och den interna validiteten berör frågan om forskaren faktiskt undersöker det som ämnas undersökas (Bryman, Bell, 2011). Användningen av intervjuer som undersökningsmetod gör att generaliseringen minskar. För att kunna generalisera studien ytterligare kompletterades intervjuerna med en enkätundersökning. Transkriberingen som gjordes skickades även ut till personen som hade deltagit i intervjun så personen kunde gå igenom det och bekräfta att den sagt vad den tänkt och menat (Oates, 2006). Vi har även som två författare av studien en konstant granskning av varandras arbete. Eftersom studien är begränsad vad gäller antal intervjuer bör detta tas i beaktande vid vidare användning av slutsatserna som studien kommer fram till. Resultaten bör ses som indikatorer på vad anställda upplever och vad som påverkar snarare än vedertagna sanningar.

### 3.3.2 Reliabilitet

Reliabilitet syftar till att samma undersökningsmetod uppnår samma resultat. Det är svårt att lyckas med då en persons åsikt och erfarenhet kan ändras under tid. Vi försökte uppnå hög reliabilitet genom att använda samma frågor och manus för alla intervjuer. Dock med varierande följdfrågor baserat på svaren som gavs. Detta ger även studien så tydliga svar som möjligt av de intervjupersoner som deltog (Oates, 2006).

### 3.4 Forskningsetik

**Rätten att inte delta:** Varje person eller företag har ett eget val att delta. Att det kan påverka resultaten för studien negativt om de inte deltar spelar ingen roll och är inte deras problem. Inget deltagande går att kräva (Oates, 2006). Detta uppnåddes i studien genom att tydligt redogöra, i skrift och muntligt under intervjun, deras rättighet att inte delta i intervjun.

**Rätten att ångra medverkan:** Trots att en person tidigare sagt att de är villiga att delta i intervjun har de rätten att ångra sig och inte längre delta (Oates, 2006). Exempelvis genom att inte besvara en viss fråga eller inte delta i intervjun alls. Detta uppnåddes i studien genom att tydligt redogöra, i skrift och muntligt under intervjun, deras rättighet att när som helst avsluta sitt samarbete och utträda ur intervjun.

**Rätten att ge informerat samtycke:** Varje deltagare har rätten till att ge ett informerat samtycke (Oates, 2006). Det betyder att deras samtycke endast gäller från dess att de har fått all relevant information och till vad det ska användas till. Bland annat ska de delges information om:

- Varför görs undersökningen?
- Vem är det som utför undersökningen och vilka sponsrar det?
- Vad som kommer att ingå.
- Hur deras data kommer att användas och hur det kommer att spridas.

Det är även ansett god sed att ge detta skriftligt till potentiella deltagare. Utöver det är det även god sed att inskaffa deras samtycke skriftligt, trots att det inte ska ses som något bindande (Oates, 2006). Detta uppnåddes genom att redovisa allt inom kapitel 3.4 i skriftlig form under alla delar av kommunikation till intervjupersonerna samt både skriftligt och muntligt innan intervjun startade.

**Rätten till anonymitet:** Deltagare i studien har rätten att ha deras identitet och geografisk plats skyddad, om tvunget, genom att manipulera data (Oates, 2006). Detta för att kunna publicera studien utan att någon integritetskränkande information publiceras. För att uppnå detta tillfrågades varje intervjuperson både i skrift inför intervjun samt precis innan intervjun startade om de ville vara anonyma i den publicerade studien. I de fallen där de vill det, transkriberades intervjun utan namn eller identifierande beskrivningar på personen och dess arbetsplats. Vi beskrev även att intervjun skulle spelas in för att underlätta och säkerställa att intervjuvaren återgavs korrekt. Även den könsneutrala pronomen hen användes.

**Rätten till konfidentialitet:** Rätten till konfidentialitet betyder att deltagaren har rätt att veta att datan som samlas in från dem, skyddas av dig (Oates, 2006). Det betyder att man som undersökare måste vara försiktig med hur man hanterar datan och att ingen obehörig kan ta del av den. Ibland kan en deltagare berätta något i förtroende, det betyder att de inte önskar att man skriver om det i sin rapport vilket man heller inte bör göra isåfall. Om det skulle vara något som är väldigt viktigt för studien måste man först be om att få tillstånd för att använda det. Ett sätt att göra det är genom att garantera anonymiteten av personen som angav det. För att uppnå detta var vi väldigt noggranna med hur vi hanterade inspelningarna från intervjuerna och mailkonversationerna med deltagarna. Efter att intervjun och transkriberingen av denne

var klar, raderades mailkonversationen och inspelningen vilket även skriftligt framgick till deltagaren.

Det framgår även av Oates (2006) att en etisk forskare ska agera med vissa plikter. Av dessa ansågs det viktigaste att vara **inget onödigt intrång**. Vad som avses med detta är att man endast ska ställa frågor som är relevanta för studien. Frågorna som ställs ska alltså inte ha svar som redan är tillgängliga. Frågorna ska heller inte ställas om deras svar inte verkligen behövs. Exempelvis ska man fråga sig själv om en deltagares exakta ålder eller kön verkligen är relevant information. Istället kan man exempelvis använda sig av ett åldersspann (Oates, 2006).

### 3.5 Analys av kvalitativ data

För att underlätta analyseringsarbetet presenterades den kvalitativa datan, likt hur Oates (2006) påstår att man bör, på liknande sätt, i tabeller. Efter transkriberingen, beskrevs den insamlade empirin översiktligt utifrån de insikterna som framkom av intervjuerna. Den insamlade empirin analyserades sedan utifrån den insamlade litteraturen och resultatet delades upp baserat på de aspekter som bedöms ha störst påverkan enligt empirin.

### 3.6 Tillvägagångssätt för litteraturstudie

För att finna litteratur till studien användes främst Google Scholar men även LubSearch. Flera söktermer användes, däribland, "Gamification workplace", "Gamification engagement", "Gamification at work" och liknande. Primärt har vi försökt hitta välciterade vetenskapliga källor men på grund av den begränsade mängden användes även andra källor för att komplettera studien.

## 4 Empiriskt material

### 4.1 Presentation av intervjupersonerna

Intervjuperson 1 önskade att vi inte skulle namnge hen eller vilket företag det rörde sig om. Intervjupersonen hade stor erfarenhet av främst säljyrket men hade även arbetat i andra yrken. Personen är 26–35 år gammal och har god vana av både spel i allmänhet men även gamification på sin arbetsplats. Respondenten utbildar sig för tillfället till personalvetare. Utifrån beskrivningarna går det antyda att IP1 är en “Strävare” (figur 2.1). Hen söker inte aktivt att vara bäst men arbetar för att hamna högt då det ger större personlig avkastning.

Intervjuperson 2 önskade bli ej namngiven samt att vi ändrade två av yrkena till liknande yrken som hen utfört. Personen är 18–25 år gammal men har arbetat inom politiken i 7 år. Hen utbildar sig även för tillfället på ett universitet i södra Sverige till ett yrke som har goda tillämpningsområden för både politik och företagsverksamheter. Utifrån beskrivningar som gjorts under intervjun kan man antyda att IP2 är en “Dräpare” (Figur 2.1). Hen går för att vinna och ser det som ett mål att vara bäst av alla.

Intervjuperson 3, Benjamin Stynsberg från Växjö valde att ställa upp utan anonymitet. Han är 18–25 år gammal och har god erfarenhet av främst säljyrket. Utifrån beskrivningar under intervjun är Benjamin något av en blandning mellan “Strävare” och “Dräpare” (Figur 2.1). Han ser utmaningarna som något han själv kan utvecklas av, vilket också är hans största drivkraft, men hans tävlingsinstinkt gör att han även aktivt jobbar för att vinna. Av den anledningen anses “Dräpare” passa bäst.

### 4.2 Användning av olika gamification element

Intervjupersonerna hade tillsammans använt sig av en majoritet av gamificationelementen som beskrivits i kapitel 2.2.2. De olika intervjupersonernas erfarenhet av gamification skiljde sig något i vilka element som hade använts. IP1 som kom från en säljbakgrund hade använt alla element utom avatarer. Just användning av avatarer var det ingen som rapporterade att de hade använt, varken från intervjuerna eller enkätundersökningen. IP2 som hade en rad olika yrkeserfarenheter med gamification hade mest uppfattat användningen av topplistor och utmärkelsen. Det var de två elementen hen ansåg syntas mest och som hade störst användningsområden. IP3 hade erfarenhet av topplistor och belöningar. Det som blev tydligt av både intervjuer och enkätsvar var att topplistor var det som flest lade märke till och baserade stor del av sitt fokus på. Andra element uppfattades ofta som kompletterande till topplistor medan topplistor istället uppfattas som det huvudsakliga elementet. IP2 beskriver även användningen av en typ av förloppsindikator i din politiska roll. Något som hen påstår bidrar med en drivande kraft för att få politiker och tjänstemän att utföra de som tydligt kräver mest uppmärksamhet för tillfället. IP3 beskriver att belöningarna som de använde sig av, direkt baserades på topplistorna. Belöningar gavs inte ut av någon annan anledning.

### 4.2.1 Topplistor

Topplistor har enligt de svarande använts på ganska många olika sätt och i olika utsträckning. Konsensus hos intervjupersonerna var att detta var det element som påverkade mest. Huruvida det påverkade positivt eller negativt rådde det delade meningar om. Indikationerna tyder dock på att om företaget använder en topplista som någon sorts tävling kring vem som är sämst och vem som är bäst osannolikt kommer skapa en trygg och säker arbetsmiljö. Att istället använda flera topplistor för att mäta olika aspekter och mätvärden och därför inte lägga för mycket vikt på en ensam topplista gör att det blir en något positiv påverkan. Dock anser exempelvis IP3, vars arbetsplats endast använde en topplista för att mäta de bäst producerande anställda, att det skapar en utvecklande miljö då man enkelt kan se vilka som är bäst och ta efter hur de gör, lite som ett facit.

*“Ja, det skulle jag absolut säga. Jag gjorde till exempel, så när min tid på ICA försäkringar att jag satt med de 2 bästa säljarna och så sa jag att nu vill jag lyssna på er, jag vill veta vad ni gör för någonting. Och så bjuder jag er på lunch. Som tack för det och så gjorde jag det fick den bästa tipsen lärde mig jättemycket på det[...].”* -IP3, rad 40, Appendix 3

### 4.2.2 Märken, Nivåer och utmaningar

Märken, nivåer och utmaningar var alla tre element som hade använts av intervjupersonerna men som inte upplevdes ge så stor påverkan. Istället ser IP2 ett tydligt användningsområde inom utbildningen istället.

*“Alltså, jag tror ju det hade skapat en väldig tydlighet i undervisningen, se vad progressionen i undervisningen, du ska lämna in den uppsatsen då, nu är det 3 dagar kvar. Grattis! Du har fått den här symbolen för du lämnar in uppgiften sen så typ ska du ha de här symbolerna för att du har lämnat in alla uppgifter. Då kan man få liksom godkänt i kursen. Alltså, det finns ju massa sådana insatser man kan göra. [...].”* -IP2, rad 34, Appendix 2

IP2, som kommer från en politisk bakgrund, har stort intresse för skolan och utbildning men ser även att detta borde ha samma appliceringsområde vid exempelvis kompetensutveckling och liknande hos företag och på arbetsmarknaden. Det ger en tydlighet och uppdateringar för de som utbildar sig för vad som krävs, vad som återstår och hur det går.

### 4.2.3 Poäng

Poäng och belöningar inom gamification används väldigt mycket ihop med topplistor. Intervjupersonerna upplevde ofta att de poängen som samlades användes mot deras topplistor och att belöningarna direkt eller indirekt var kopplade till deras position på topplistan. Exempelvis använde sig IP1s arbetsplats av ett system där ens placering på topplistan direkt påverkade hur mycket ens lönehöjning skulle vara. Även provision är en typ av belöning, dock är den inte direkt kopplad till gamification eftersom alla får den utbetald oavsett hur väl man gör ifrån sig. Provisionen hade fungerat på samma sätt utan någon gamification på arbetsplatsen. Det IP3 däremot ville framhäva var vikten av någon typ av belöningsystem som de anställda uppskattade. Att arbeta mot en topplista där, att hamna högt på topplistan exempelvis, inte gav tillräcklig belöning, hade minskat engagemanget istället för att höja det.

*“[...]Men just belöningsystemet, skulle jag säga att det är också någonting som driver väldigt många människor att när man blir bra månad när man gör saker och ting, anstränger*

*sig och blir belönad för det. Det ökar engagemanget och då ökar drivet enligt min erfarenhet och jag kan också då kopplingar till det jag kan se mina kollegor var på ett helt annat sätt drivande i på på Ica försäkringen på mitt nuvarande jobb, exempelvis där man har mycket mindre av till exempel belöningsystem och topplistor. Absolut.” -IP3, rad 26, Appendix 3*

Just belöningar behöver inte tvunget vara monetär men den bör vara av rimligt värde för det som utförts. Ett exempel som IP3 gav var att de som hamnade på topp 5 fick åka på en resa tillsammans som belöning. Eftersom det var väldigt prestigefyllt att hamna topp 5 var belöningen i relation väldigt välanpassad. Hade det istället varit att man fick ett diplom och en klapp på axeln hade potentiellt drivet att hamna där minskat avsevärt.

## 4.3 Upplevd påverkan på engagemang

### 4.3.1 Topplistor

En konsensus hos intervjupersonerna var att de tyckte att de själva påverkades mestadels positivt. Skillnaden låg däremot i hur de tyckte att det påverkade sina kollegor. IP1 ansåg att gamification till viss del påverkade både negativt och positivt. Däremot ansågs det vara stora delar negativt kring just topplistor.

*“Nej, jag tror att det påverkade mest negativt. Om vi bara tar min butik till exempel. De var kanske två stycken. Två stycken som nästan konstant kom nederst. Det tror jag verkligen var jobbigt för dem, faktiskt. Ja och så sen blir det ju... Det blir för mycket prestige i toppen också. Jag är ganska prestigelös men alltså vissa går ju för hårt på det. Ja, vissa skulle jag säga, tog det där alldeles för seriöst. Det triggade en konkurrens som knappast kan ha varit bra för företaget.” -IP1, rad 24, Appendix 1*

IP1 går även in på att hen tror att det kan påverka mest positivt inom exempelvis säljbranschen eftersom det är ett yrke där du själv påverkar din lön via provision. Att man då kan se sig själv på en leaderboard kan trigga en tävlingsinstinkt som hen påstår är viktig inom säljbranschen. Även IP2 har en liknande åsikt i frågan. Hen anser att tävlingsinriktning är något som har stor inverkan på hur man uppfattar gamification.

*“Ja, det skulle jag säga för att ser man på de människor som också jobbar på callcenter som inte riktigt drivs av liksom tävlingen och vill prestera så blir ju detta ett väldigt stort stressmoment för att man ser att man inte levererar som andra. I alla fall på callcenter. I min politiska roll så upplever jag nog inte det på samma sätt.” - IP2, rad 15, Appendix 2*

Det uppfattas alltså som ett personlighetsdrag, ifall man kommer uppskatta gamification och använda det som en drivkraft eller om man snarare blir stressad och oengagerad av det. Det är något som IP3 ställer sig något annorlunda till. Istället menar IP3 att det handlar om vilka som klarar av att få sin prestation konstant uppmätt. Personer med hög tävlingsinstinkt klarar inte heller alltid av det och då är det inte bristen på tävlingsinstinkt som faller avgörandet. Dock anser svarande på både enkät och intervjuer i stor grad att de tror att de generella anställda på sina företag blir mer positivt än negativt påverkade. Intressant notering är även att flest påstår att de inte blir påverkade alls (enkätfigur 6, appendix 4) och att det samtidigt är en ganska lik svarsbild som ges vid frågan om hur ens kollegor påverkas. Dock med en liten förändring i att fler tror att ens kollegor faktiskt blir något mer positivt påverkad (enkätfigur 9, appendix 4).

Trots att studien inte har tillräckligt stort omfång för att kunna ge definitiva svar kring hur detta ser ut i allmänhet så är det ändå en indikation till att det kan finnas en korrelation mellan tävlingsinriktning, yrke och påverkan. Exempelvis som IP1 nämnde i sin intervju att säljbranschen nog har en mer lyckad implementering eftersom många är tävlingsinriktade medan andra yrken snarare potentiellt ser gamification mer som ytterligare ett stressmoment (Appendix 1, rad 18). IP1 fortsätter även att det till och med är många yrken hen inte ser att gamification hade fungerat på.

*“[...]Nu läser jag till personalvetare och där skulle jag ju inte vilja ha någon närheten om någon typ av leaderboard eller jag skulle inte vilja sitta och rekrytera folk och ha en topp 10 lista vem som har rekryterat flest för nu fattar jag att det kan vara 8 dåliga rekryteringen. Så jag vet inte. Det tycker jag hör hemma i säljbranschen, faktiskt.[...]” -IP1, rad 52, appendix 1*

Med det menar IP1 att det inte finns rimliga mätbara aspekter av det jobbet och att de aspekterna som är mätbara inte ger en korrekt indikation på hur väl ett arbete utförs. Det, menar hen, är hur det är i många andra yrken också. Det finns i för låg grad, relevanta mätbara värden. Värden som faktiskt representerar hur väl arbetet utförs. IP2 har en något mer optimistisk syn på gamification och dess implementeringsområden. Hen ser att det finns en del risker men att det är en balansgång. Dock intygar hen även på att implementerar man exempelvis topplistor är det viktigt att det är rätt saker som mäts, vilket även IP3 instämmer på.

*“[...]Det är klart det finns risker i det arbetet. Det handlar om att balanserade på ett bra sätt som får de resultaten man vill ha. Är det att det kränga mest som är det viktigaste. Då är det väl topplistor som är det enklaste, men om man vill ha någon kvalitet i produkten också så måste man ju mäta det. Vi hade ju erfarenhet på callcenter, nöjd kundindex, det vägde ju nästan tyngre än vem som får flest samtal liksom, för jag vill ju ha bra samtal och folk ska vara nöjda med samtal om man ska inte bara sitta och mata på. Ja som man behöver ha, inte bara leaderboards utan isåfall med olika kriterier. Det behöver ju redovisas flera aspekter om det är andra saker än bara den som säljer mest som ska behöva visas liksom.” -IP2, rad 53, appendix 2.*

Skillnaden på syn på hur användandet av topplistor kan utföras är ganska talande för en arbetskultur som skiljer sig markant mellan dessa intervjupersoners arbetsplatser. Den säljbakgrunden som IP1 och delvis IP3 kommer ifrån kan tolkas som mycket mer fientlig och hård, där topplistor används för att mäta och visa på vem som är bäst och sämst. Motsatsen till det verkar, med beskrivningen som IP2 ger, vara sann för den arbetsplats som hen syftar till. Där används istället en rad olika topplistor som alla mäter olika saker. De mäts inte heller med syfte att se vem som är bäst eller sämst, utan istället för att se hur ens samtal går, vad man behöver bli bättre på och potentiellt behöver hjälp med för att kunna utföra sitt arbete på en önskad nivå och nå de nöjd kund-index (NKI) som de önskar.

### 4.3.2 Belöningar

Belöningar är en aspekt som IP1 anser påverkar väldigt mycket ofta just i samband med användandet av topplistor. Dock har hen en något dålig bild av hur det används. Med hur hen har upplevt att det har använts har anställda kunnat gå väldigt långt för att nå högt. Ibland till en sån nivå där det kan skada företaget. Vikten av att nå ett visst mål eller en viss nivå, väger mer än att agera professionellt och ärligt. Man kan till och med vara villig att sänka kollegor för egen vinning.

“Ja, jag tror till och med att folk var redo att sänka andra för sin egen vinning. Vi hade ju tävlingar och sånt och skulle man klättra så skulle man ju ligga högst, så jag har definitivt sett folk som har, alltså kundvården har tagit stryk av de här listorna ibland när folk verkligen har velat hamna högt upp. Definitivt.” - IP1, rad 40, appendix 1

“[...]Det blir för mycket prestige i toppen också. Jag är ganska prestigelös men alltså vissa går ju för hårt på det. Ja, vissa, skulle jag säga, tog det där alldeles för seriöst. Det triggade en konkurrens som knappast kan ha varit bra för företaget.” -IP1, rad 24, appendix 1

Att jämföra detta med hur IP3 uppfattade belöningar så kan man se en indikation på att företagskulturen och chefen är ganska avgörande. IP3 berättar om en chef som går runt och klappar folk på axeln när de gör något bra, utöver de belöningar som ges och att man får positiv förstärkning medan IP1 uppvisar en misstro till chefens beslutsfattande kring vem som förtjänar belöningen.

### 4.3.3 Förloppsindikatorer

Förloppningsindikatorer var något som endast IP2 nämnde i sin roll som politiker. Det används som en form av visualisering för att visa vad som behövs göras och när. Det beskrivs som ett element som tydliggör mål, styr och leder de anställda åt rätt håll. Det blir då lättare att se vad som behövs göras.

“[...]i politiken så tycker jag det är ett jättebra sätt att leda och styra och visualisera mål som kanske inte alltid är jätteklara och tydliga, men innebörden av de här gamification insatserna gör att man förstår om det är uppnått eller var man ligger i planen för att kunna nå det så” - IP2, rad 13, Appendix 2

IP2 menar att det bidrar till en transparens som leder till att alla arbetar mot samma mål vilket upplevs leda till ett ökat engagemang. Det sätter även en viss press om man inte presterar eller om uppdragen som givits inte utförs. IP2 menar att det ökar engagemanget via tydlighet kring vad som behöver göras.

## 4.4 Andra påverkningar på engagemang

### 4.4.1 Yrkesval

I intervjuerna ställdes frågan om intervjupersonerna kunde upptäcka någon skillnad i engagemang mellan de olika arbetsplatserna. Det var för samtliga intervjupersoner väldigt enkelt att avgöra att så var fallet. Dock, var inte IP1 övertygad om att gamification hade någon större påverkan, snarare yrket och atmosfären i sig. På frågan om gamification bar ansvaret för skillnaden i engagemang svarade IP1 att så inte var fallet.

“Helt klart säljyrket. Det fanns inget med gamification i det fysiska jobbet men inom sälj var det en helt annan atmosfär.” -IP1, rad 18, appendix 1



Skillnaden på engagemang i de två yrkena såg hen snarare som en skillnad i yrke mer än något annat. Jämförelsevis anser både IP2 och IP3 sig kunna se en stor korrelation mellan engagemanget och användningen av gamification på sina arbetsplatser. IP2 anser att de yrken som till större grad är resultatbaserade i sin dag till dag verksamhet påverkas mer av användningen av gamification. Det i sig motsäger inte IP1s åsikt om att yrket i sig är det avgörande i fallet. Det finns även en rad andra aspekter att ta i övervägande när man diskuterar engagemang på arbetsplatsen. IP2 radar upp ett antal aspekter som hen anser är viktiga för att uppnå högt engagemang. Att känna sig tillfredsställd med sina uppgifter, en känsla av mening med sin tid på arbetet och att det är en miljö som ger goda förutsättningar för att trivas. Hen fortsätter även med att påstå att det är en gemensam uppgift mellan alla anställda att skapa ett gemensamt engagemang men att ledarskapet och chefen bär ett stort ansvar vilket även de andra intervjupersonerna också upplevt. De påstår att det är den största faktorn till högt engagemang på arbetsplatsen. Att alla jobbar mot ett gemensamt mål.

*“Ja, men det viktigaste tycker jag utan tvekan Det är att alla på ett företag jobbar mot ett och samma mål[...].” -IP3, rad 32, Appendix 3*

Att anställda går till jobbet med inställningen, att arbeta för att göra sitt jobb, istället för att arbeta mot ett gemensamt mål, då ses det som en brist på ledarskap.

Anställda som själva anser att deras jobb i sig är engagerande har en tycker i större utsträckning även att gamification kan ha en positiv påverkan. De som i enkäten svarade 3 av 5 eller högre på frågan om de var engagerade på sitt arbete svarade även i större utsträckning att de såg en positiv påverkan på engagemang baserat på användningen av gamification (enkätfigur 10, appendix 4). Det märktes även väldigt tydligt på IP2 och IP3 som ansåg sig vara väldigt engagerade på sina arbeten. De var generellt väldigt positivt inställda till gamification och alla möjliga appliceringsområden inom många olika industrier. Det framgick även att de gärna hade sett en större implementering än de hade i dagsläget.

#### 4.4.2 Provision

Från intervjuerna framgår det även att intervjupersonerna tycker att provision är en stor anledning till varför anställda på den typen av jobb arbetar så hårt. Att ha en så tydlig påverkan på sin lön kan för många vara en drivande faktor. Att det drivet att arbeta hårt, till viss del saknas på arbeten där man har fast lön. Enkäten antyder också att folk som jobbar inom sälj och service har en mer positiv inställning till hur gamification påverkar engagemanget. IP3 menar att man arbetar utan provision men man ändå vill implementera gamification i form av topplistor, så bör man ha andra belöningar, annars kan avsaknaden av provision i sammanhanget leda till att engagemanget inte påverkas, alternativt till och med påverkas negativt.

*”Då tror jag att hade alla fastlön, så jag är helt övertygad om att engagemanget hade minskat betydelsefullt. Att absolut att den ekonomiska belöningen och det behöver just inte vara ekonomisk belöning, men då ska det vara något annat som belönar väldigt stort med något värdefullt i alla fall. [...]” -IP3, rad 46, Appendix 3*

## 5 Analys och diskussion

Här beskrivs, utifrån de olika faktorer och spelelement som inverkar på engagemanget på arbetsplatsen, en analys av var empirin står i jämförelse med tidigare forskning och litteratur.

### 5.1 Användning av gamification på arbetsplatsen

Användningen av gamification på arbetsplatsen är ett koncept som inte alla chefer verkar förstå hur det ska göra. Det Duggan och Shoup (2013) påstår om hur alla människor önskar erkännande, bekräftelse och belöning är något man helt frångår enligt vad intervjupersonerna beskriver. Endast de som ligger i toppen av topplistorna får någon bekräftelse och folk som ligger nedåt i listan, oavsett anledning, går miste om dessa positiva förstärkningar. Hade man istället lyckats hitta sätt att bekräfta även de som inte producerar lika bra som man hade önskat, hade man kunnat höja dessa anställdas produktivitet närmare målsättningen (Duggan, K. Shoup, K. 2013). Att det konstant var samma personer i botten och toppen av topplistorna talar för att det skulle stämma. Det framgick väldigt tydligt i intervjuerna att personerna som hamnade i botten saknade viljan att ta sig uppåt. Att hamna där från början har sannolikt mycket med skicklighet och kunskap att göra men att inte kunna ta sig därifrån är snarare en brist på vilja och engagemang likt Attig och Franke (2019) varnade för. Det framgick även i intervjuerna, att det saknades ett bra sätt att hantera de som hamnade lågt. Istället för att hitta positiva förstärkningar som kunde få fram någon positiv motreaktion, fick anställda som hamnade lågt istället ett fruktlöst möte som beskrevs som något i form av en uppmaning att höja sig. Det gavs inga möjligheter till kompetensutveckling utan det föll istället på personerna själva.

Intervjuerna och enkätundersökningen har även påvisat oavsiktliga biverkningar som tar bort fokus från ens faktiska jobb och lägger det fokuset på den gamifierade miljön. Genom enkäten gavs åsikter om att anställda endast fokuserade på försäljningssiffrorna då det var det enda som mättes, trots att det bara var en del av jobbet. Helhetsbilden kring vad jobbet är och vad som är viktigt försvinner något i förmån för det gamifierade elementet (Diefenbach, S. Müssig, A. 2019). En annan oavsiktlig biverkning av gamification som stämmer överens väl mellan litteraturen och undersökningen var hur man belönades för sitt arbete. Är det inte en balans mellan belöning och utfört arbete samt en balans mellan prestationskrav eller mål och faktiska prestationsmöjligheter får anställda att producera sämre produkt för att uppnå dessa krav eller mål (Bauer, K. Landers, R. Callan, R. 2014). Risken är stor att om det läggs för stor vikt vid att nå deadline eller liknande så kommer anställda att kompromissa kvalitet för att nå det likväl de kommer kompromissa kundrelationer om det betyder att de når toppen av försäljningslistan.

Under intervjuerna framkom en viss skepsis gentemot användandet av märken. Märkenas syfte var att framhäva prestationer när en anställd har gjort något för exempelvis första, femte eller tionde gången (Werbach, 2015a). Skepsisen kommer från en ifrågasättning av beslutsprocessen till vem som får dessa utmärkelser och hur chefen kunde påverka det. Istället för ett system som ger utmärkelser endast baserat på vad man producerat för mätbara resultat uppfattades det som att en chef istället gav ut märken till de som den chefen ansåg förtjänade det. Oavsett om det är sant att chefen påverkar det eller inte så pekar det ändå på brist på ledarskap som är skadligt för de anställdas engagemang (Harter, J. 2017). Användningen av

förloppsindikatorer var något begränsad hos intervjupersonerna. Dock bidrar det till en tydlighet och transparens som upplevs väldigt engagerande (Hofferbert et al. 2015).

## 5.2 Gamification och spelelements olika påverkan på olika typer av användare

Det är tydligt under intervjuerna att olika spelelement påverkar anställda på olika sätt. Robson et al. (2016) nämner i sin studie hur olika spelartyper kan reagera på olika sätt på några av de vanligaste spelelementen. Under intervjuerna var det endast PBL-elementen, belöningar och förloppsindikatorerna som berörs av intervjupersonerna. När det kommer till PBL (Poäng, Märken och Topplistor) så är det främst spelare med hög tävlingsinriktning som motiveras. De tillhör oftast antingen "dräpare" eller "strävare" i sina personligheter (Robson et al., 2016). I de intervjuer vi hållit så har PBL-elementen använts i stort sett på varje arbetsplats och varit de element som haft störst fokus. Werbach (2015b) tar upp hur för stor koncentration på just de elementen kan negativt påverka motivationen för vissa människor vilket även verkar vara fallet enligt intervjupersonerna.

Enligt resultaten från empirin verkar det vara till ens favör att vara tävlingsinriktad, för att topplistor ska ha en positiv påverkan. De som inte drivs av tävling kan uppleva topplistor som stressande om de ser att de inte presterar lika bra som andra. Topplistor ger risker som kan demotivera spelare, och detta inträffar ofta när en spelare jämför sin låga plats på topplistan mot de som är överst och känner en distans till toppen (Werbach, 2015a). Exempel tas upp på detta under intervjuerna och är ett uppenbart problem för vissa anställda där topplistor istället minskar engagemanget. Däremot framgår det även, trots att tävlingsinstinkten har en tydlig påverkan, att det även är väldigt viktigt att man besitter de kvaliteter som behövs i arbetet. En tävlingsinriktad person utan rätt kvaliteter klarar sig dåligt jämfört med en anställd som saknar tävlingsinstinkten men som annars besitter rätt kvaliteter.

Det är tydligt att det i helhet var rätt jämnt fördelat i hur anställda reagerade på topplistor och att det påverkade olika personlighetstyper på olika sätt. Personer med en tävlingsinriktning som liknar spelartyper som "Strävare" och "Dräpare" (figur 2.1) motiveras ofta genom topplistor till ökat engagemang (Robson et al., 2016). Detta stöds av observationer från empirin där intervjupersoner med koppling till de spelartyperna visade på positiv påverkan av topplistor. Ett mönster som dyker upp under intervjuerna är att just topplistor verkar ha störst påverkan på engagemanget, vilket även stämmer överens med litteraturen då de även i tidigare studier varit den mest prominenta (Koivisto & Hamari. 2019; Werbach, 2015a).

Undersökningen pekar även på att chefer verkar ha problem med att hantera olika typer av personligheter eller spelare. Med tanke på hur säljyrket beskrivs med tävlingsinriktning i åtanke är det därför väldigt viktigt att kunna hantera "dräpare". Något man tydligt ser inte sker. Tävlingsmomentet och kulturen på företaget skapar en ohälsosam konkurrenssituation där folk saboterar andra för sin egen vinning (Robson et al. 2016; Bauer, K. Landers, R. Callan, R. 2014).

Robson et al. (2016) hävdar att lösningen för att producera effektiva gamificationupplevelser och engagerande upplevelser, är att speldesigners tar hänsyn till spelorientering och spelarens konkurrensinriktning. Användningen av gamification har ett delat bemötande. För personer med en hög tävlingsinstinkt är uppfattningen generellt i enlighet med litteraturen mer åt det positiva hållet (Robson et al. 2016). De ser fler fördelar och de ser även ofta att de påverkar

kollegor positivt i form av ökat engagemang och en mer stimulerande och roligare arbetsmiljö. De som saknar den tävlingsinstinkt som verkar krävas har ett något mer negativt bemötande. Istället ser man hur jobbigt, stressigt och omotiverande det kan vara att hamna i botten. Det belystes även en aning tvivelaktighet i hur gamification, eller mer specifikt PBL-element, ska fungera utanför yrken likt säljaryrket, där tävling är en stor del av arbetskulturen.

I överensstämmelse med befintlig litteratur (Werbach, 2015a; Robson et al., 2016) om topplistornas effektivitet, tyder våra resultat på att topplistor både har positiva och negativa effekter på engagemang på arbetsplatsen. Våra fynd bekräftar att topplistor inte nödvändigtvis är en övergripande framgångsrik metod för att öka engagemanget. Topplistor kan uppmuntra vissa anställda att leta efter chanser att lyfta fram sina prestationer, men de kan också ge en konkurrensfaktor som gör andra arbetare oroliga och motvilliga. Empirin pekar även väldigt tydligt på att olika arbetsplatser behöver arbeta olika med gamification. Sättet som fungerar på ett säljföretag kommer inte fungera på samma sätt inom politiken, utbildningen eller inom administration (Deterding, 2014). Farorna som Werbach (2015a) tog upp angående spelare som lätt blev omotiverade och överger spelandet verkar enligt empirin stämma. I både intervjuerna och enkätundersökningen framkom det nämligen att många hade erfarenhet av kollegor som tappade engagemanget och slutade försöka ta sig uppåt.

### 5.3 Andra påverkningar på engagemang

Vad som påverkar engagemang på arbetsplatsen är litteraturen och empirin relativt överens om. Huvudansvarig och den som påverkar mest är i slutändan chefen (Harter, J. 2017). Harter (2017) skriver hur viktigt det är att en chef kommunicerar väl, visar att de bryr sig och att de är bra på att framhäva anställdas styrkor. Det är något som intervjupersonerna är eniga i. Även hur kulturen på företaget är och hur man betar sig mot varandra är en väldigt viktig aspekt som upplevs i enlighet med litteraturen. Att alla anställda bär ett stort ansvar för att skapa en miljö där man kan trivas och utvecklas tillsammans är väldigt viktigt att förstå, och vars vikt även framgick i intervjuerna (Heinz, K. 2023; Mura, Nonnis, Scrima, Fornara. 2023).

Vad som tydligt påvisades i den empiriska datan var en koppling mellan hur roligt en anställd tyckte att jobbet var och vilken användning denne såg av gamification. Det som förbinder hur roligt de gamifierade elementen upplevs är hur roligt spelet i sig är, i detta fallet, hur roligt jobbet i sig är. Har man ett redan engagerande jobb så kan dessa aspekter hjälpa till att förhöja det engagemanget ännu mer, men det är inte nog att ha det till ett annars oengagerande jobb (Werbach, 2015b).

Som tidigare nämnt är graden av tävlingsinstinkt avgörande i hur en person uppfattar användningen av gamification (Robson et al. 2016). Det intervjuerna tyder på är att det är väldigt viktigt att hitta en balans i tävlingsmomenten som används tillsammans med gamification. En för hög grad av tävlingsinstinkt tillsammans kan enkelt leda till att de anställdas relation till jobbet blir för tävlingsinriktad.

## 5.4 Diskussion av studien

Det är värt att kommunicera att denna studie har vissa begränsningar i att ge en helt klar bild av hur elementen uppfattas i alla olika industrier. Eftersom engagemang är en subjektiv, ej direkt mätbar känsla, är det svårt att få några definitiva resultat. Denna studie använder sig av Nonnis, Scrima och Fornaras (2023) definition av vad engagemang är för att analysera hur just engagemanget påverkas. En annan definition kan leda till ett annat resultat av studien. Slutligen är studiens empiri begränsad till tre intervjuer och därför också endast fåtal olika yrken och industrier. Ett ökat underlag leder till en bredare mångfald vilket i sin tur hade kunnat påverka resultatet på olika sätt och gett en större generalliseringsmöjlighet.

## 6 Slutsats

Studiens huvudsakliga syfte var att bidra till den begränsade forskningen som finns om gamifications påverkan på engagemang. För att uppnå vårt syfte försökte vi besvara följande forskningsfrågor: *“Hur påverkas engagemanget hos anställda på en arbetsplats av aktivt användande av gamifierade miljöer”* och *“Hur påverkar olika spelelement inom gamification engagemanget på en arbetsplats på olika sätt?”*

Genom att studera och analysera det insamlade empiriska materialet går det att konstatera att gamification har en påverkan på engagemang. Påverkan baseras i stor del på hur väl implementeringen hanterar ett antal faktorer. Faktorerna som denna studie har identifierat bör övervägas för att effektivt kunna implementera gamification på en arbetsplats. De faktorer som bör övervägas har en tydlig roll i att påverka engagemang och kan ha väldigt stor negativ påverkan om de inte hanteras.

För att effektivt implementera gamification är det viktigt att man inte tar bort fokus från det faktiska jobbet. Det kan enkelt bli att anställda kompromissar med kvaliteten på sitt arbete för att uppnå belöningar och mål eller för att hamna högt upp på topplistan. Det är därför väldigt viktigt att vara medvetna om att anställda kan komma att fokusera för mycket på de mätbara aspekterna och därför glömma bort de övergripande målen och syftet med deras jobb.

En annan utmaning är att man måste se till att de gamifierade elementen är rättvisa och transparenta. Upplevs det som orättvist eller subjektivt när exempelvis märken delas ut kan engagemanget och förtroendet för ledningen hos resterande anställda, skadas avsevärt.

Den insamlade empirin pekar också på vikten av att anpassa implementationen till olika arbetsplatser och branscher. Vad som fungerar väl på en arbetsplats, kan vara mindre effektiv på en annan och det är väldigt viktigt att det implementerade elementet är anpassat för den aktuella arbetsplatsen, arbetsplatsens kultur och för att uppnå ett syfte. Vissa arbetsplatser attraherar även en viss typ av person mer och då bör även den personlighetstypen vara en faktor i hur man implementerar gamification.

Slutligen visar denna studie att gamification kan vara ett kraftfullt verktyg för att öka engagemang, men det kräver en väldigt noggrann hantering för att undvika risker och utmaningar som kan uppkomma. Chefer och ledare är högst ansvariga och påverkar väldigt mycket hur anställda uppfattar det samt för att skapa en balanserad, rättvis och effektiv användning av de gamifierade elementen.

### 6.1 Vidare forskning

Utifrån datainsamlingen vi utfört, är detta den enda studien som analyserar påverkan gamification har på anställdas engagemang med kvalitativ datainsamling. Vi uppmanar därför andra akademiker och forskare att utföra liknande studier i syfte att verifiera om våra resultat och slutsatser stämmer i en bredare kontext. De olika gamificationelementen och deras individuella påverkan är också något vi uppmanar andra att studera vidare. Det finns ett stort användningsområde för det och vars roll vi tror kommer växa allt mer och mer.

## Appendix 1 – Intervjuperson 1, Säljare

### Intervju 1

1	SO	Önskar du anges som anonym eller är det okej att vi skriver ut vem du är?
2	IP1	Jag är väl nog kanske anonym då.
3	SO	Yes, då fixar vi det. Hur många arbetsplatser har du arbetat på? Då tänker jag på allt över 2 månader.
4	IP1	Okej, då har vi tre företag.
5	SO	Vet du hur många av dem som använder sig av någon typ av gamification?
6	IP1	Nu ska vi se, det är nog två av dem. Ja.
7	SO	Vad är det för typ av gamification de 2 arbetsplatserna använder sig av?
8	IP1	Jag tror att det var alla utom en eller jag kan inte definiera vad avatar är.
9	KT	Alltså, det är som exempelvis på Playstation där man har en liten gubbe vid sitt namn och så. Har ni några såna figurer?
10	IP1	Nej, det hade vi inte då.
11	SO	Okej men ni hade mer eller mindre alla andra element som var skrivna i vår enkät då?
12	IP1	Ja.
13	SO	Ja, men super. Skulle du säga att du såg någon större skillnad i engagemang på, då jämför vi de 2 som har gamification jämfört med den som inte hade det.
14	IP1	Ja, för det var det väldigt olika branscher. 2 av dem var ju väldigt säljinriktade och det andra var ju ett fysiskt jobb. Men stor skillnad i alla fall, ja.
15	SO	Ja, och då skulle du säga att den de säljer inriktade var mer engagerade då?
16	IP1	Ja mycket, mycket mer, det är ett helt annat tänk liksom. Det är en annan miljö.
17	SO	Ja, men tror du? Att det är på grund av gamification i sig eller på grund av att det är ett säljyrket i sig.
18	IP1	Helt klart säljyrket. Det fanns inget med gamification i det fysiska jobbet men inom sälj var det en helt annan atmosfär.
19	SO	Vad var din position på de företagen?

20	IP1	Jag var butikssäljare på det ena och lånehandläggare på det andra stället.
21	SO	Hur skulle du säga att de här olika elementen påverkade dig?
22	IP1	Ja, det här är ju lurigt, alltså det, det här tror jag är det här tror jag är så otroligt individuellt. Men ja. Vad ska jag säga? Det är klart det var kul med sånt när det gick bra. Det var kul att kunna se sin statistik. Du kunde få en utmärkelse. Du kunde få en löneökning genom att få stjärna. Alltså vi var ju linjeorganisation så det skrek om det. Stjärnan, den låg till grund för lönesnacket. Det var ju alltid topplistor, alltså från person femtusen till. Topp 5 liksom. Ja så att det var ju alltid roligt att se när det gick bra.
23	SO	Vad skulle du då säga exempelvis om ni använder ledartavlor. De kollegorna som hamnade längst nere i den. Tror du att det påverkade deras engagemang negativt då? Eller tror du att dem mer såg det som en signal att "nu måste jag steppa upp"?
24	IP1	Nej, jag tror att det påverkade mest negativt. Om vi bara tar min butik till exempel. De var kanske två stycken. 2 stycken som nästan konstant kom nederst. Det tror jag verkligen var jobbigt för dem, faktiskt. Ja och så sen blir det ju... Det blir för mycket prestige i toppen också. Jag är ganska prestigelös men alltså vissa går ju för hårt på det. Ja, vissa skulle jag säga, tog det där alldeles för seriöst. Det triggade en konkurrens som knappast kan ha varit bra för företaget.
25	SO	I runda slängar skulle man kunna anse att du tror att det här var mer negativt med?
26	IP1	Ja, mitt egentliga svar är väl att det var kanske mer 50-50. Men jag tror att det var jobbigt för dem i botten.
27	KT	Dessa ledartavlor då, var det specifikt för er arbetsplats då?
28	IP1	Ja i vår, alltså plattformen på företaget, så kunde man ju se, alla alltså, du kunde gå in butik för butik och kolla så detaljerat i procent uppdelat i olika produkter. Men det som syntes topplist var ju topp 10. Så det var det ju inte... så att ja, den här personen är på plats 1000 utan där var det ju med topp 10 och så. Så man var ju inte så blottad i botten på det viset, men på butikslistan kunde det ju stå på tavlan vem som låg sist.
29	SO	Gjorde cheferna något åt de som låg sist? Fick man någon möjlighet att utveckla sin kompetens eller något liknande?
30	IP1	Ska jag vara helt ärlig? Det har berott på chefen, ibland har de ju de men alltså det står ju policyn att de som ligger i botten ska få en utbildning och så men alltså i själva verket så kunde det ju vara, det kunde ju vara liksom hot om sparken efter en månad om man inte höjde sig och det har man ju sett ett par gånger utan tvekan.
31	SO	Men vad det är att de skulle höja sig gentemot vad de tidigare själv har varit eller gentemot alla andras resultat.
32	IP1	Gentemot butikens mål, alla hade samma mål.



		Att nå, liksom man kunde ha röd gul och grön färg kom jag ihåg den. Grön var 100 % och röd var väl 50 % gul 80% eller något sånt?
33	SO	OK och alla skulle nå 100 % av sin butiks mål och om man hade runt 80 var det någonting negativt som skedde då? Eller var det först när man hamnade på det röda?
34	IP1	Egentligen hände inget om det inte var ett mönster. Hade man dåliga siffror en månad men varken innan eller efter så hände ingenting.
35	SO	Då är du rätt stor erfarenhet i stort sett nästan alla av de här gamification aspekterna då? Vilket element skulle du säga om vi tänker på det positiva? Vilket vilket element skulle du säga är mest effektivt att höja lite motivation, engagemang eller nåt sånt där? Om något.
36	IP1	Ja, men då blir då blir det ändå att man kunde se sina siffror och och leaderboards. Och om man var motiverad, så är det. Ju enbart positivt tycker jag.
37	SO	Skulle du då anse att det positiva blev mer positivt och det negativa mer negativt?
38	IP1	Ja, definitivt. Det kändes ju rejält om man hade en dålig månad. Samtidigt kändes det sjukt bra när du hade en bra dag.
39	KT	Tror du att det skiljde mycket på hur personer reagerade på det? Att vissa blev mer motiverade än andra. Vissa kanske till och med tyckte att det bara var skit, jämfört med andra som brydde sig jättemycket?
40	IP1	Ja, jag tror till och med att folk var redo att sänka andra för sin egen vinning. Vi hade ju tävlingar och sånt och skulle man klättra så skulle man ju ligga högst, så jag har definitivt sett folk som har, alltså kundvården har tagit stryk av de här listorna ibland när folk verkligen har velat hamna högt upp. Definitivt.
41	KT	Men det är, skulle du säga att det är majoriteten av de anställda som var så eller bara ett fåtal?
42	IP1	Då ska jag säga ett fåtal, ja.
43	SO	Har gamification påverkat din motivation att delta i utbildningar och utvecklingsmöjligheter under din tid här.
44	IP1	Nej, det har det inte gjort, skulle jag säga.
45	SO	OK, så du känner att du hade haft den motivationen ändå eller snackar vi mer om att du kanske inte gjorde någonting så här utbildningsmässigt, eller?
46	IP1	Ja ja ja. Något, vilket jag såg att någon av er kriterier där var ju att till exempel kunna få en stjärna bredvid sitt namn exempelvis och det låg ju till grund för våra löneökningar och då fanns det vissa utbildningar som är obligatoriska, men samtidigt har ju de obligatoriska för alla så jag tror inte det påverkat det. Nej.
47	SO	Nej, men tror du att det var någon att det andra då du nämnde de som hamnade längst ner? Att de egentligen skulle fått mer hjälp och utbildning och sånt. För att

		bli bättre, men var det någonting de efterfrågade själva eller var det snarare någonting de typ blev intvingade i, i så fall?
48	IP1	Ja, men hade de blivit hotade med sparken om de inte höjer sig, då har de ju såklart inget val. Då måste de ju gå med på. På det som de kallar för utbildning eller hjälp, men alltså det var ju inte det, det var ju absolut inte strukturerat. Det var kanske samtal på en timme, och nu klarar du av det här. Nu är det här du ska göra alltså. Det är säljbranschen som vi pratar om. Det går inte, det går inte att lära ut. Det ska bara finnas i princip.
49	SO	Ja visst skulle du säga att det sågs lite som en. Nästan lite förödmjukande att man skulle behöva gå med och gå en sån typ av utbildning?
50	IP1	Ja, min personliga tanke hade ju varit att den här utbildningen inte kommer hjälpa ett dugg för det handlar ju bara om motivation egentligen. Det finns ingen utbildning att få som skulle hjälpa. Skulle jag säga.
51	SO	Om du hade i en drömvärld fått drömma ut ett litet scenarion på att vi på företaget skulle använda gamification, då vet du om det och de tillfrågar dig med, vad tycker du att vi borde förbättra med gamification? Vad borde vi utveckla? Kanske ta bort. Vad hade du nämnt då?
52	IP1	Jag tycker att det här är så otroligt bransch styrt alltså. Nu läser jag till personalvetare och där skulle jag ju inte vilja ha någon närheten om någon typ av leaderboard eller jag skulle inte vilja sitta och rekrytera folk och ha en topp 10 lista vem som har rekryterat flest för nu fattar jag att det kan vara 8 dåliga rekryteringen. Så jag vet inte. Det tycker jag hör hemma i säljbranschen, faktiskt. Sen så möjligt att man kan försöka rangordna i andra branscher också utifrån någonting som ses som bra arbete, men det är jäkligt svårt att svara på.
53	SO	Ja exempelvis utmärkelse sådana är samma grej. Tror du att det hade kunnat fungera på ett väl fungerande sätt om man tar bort exempelvis leaderboards utan varje utmärkelse? Någon har lyckats med någonting?
54	IP1	Jag är lite skeptisk till det här med utmärkelsen. Jag vet inte, det känns som att den närmaste chefen är ju då den som tar beslutet. Vem som får och det. Jag vet att det kan trigga saker på en arbetsplats, att man delar ut utmärkelser till en viss person. Det kan bli orättvist. Det kan ibland bli nepotism ibland. Men absolut och att ha månadens anställd på lite större företag? Absolut.
55	SO	Ni hade använt en typ av belöning också om man lyckas med något speciellt, syftar du då till typ löneökningar då?
56	IP1	Jo, men det har vi haft. Nådde man 120 % i ett halvår så fick man en stjärna. Den stjärnan var ett visst antal kronor utöver den vanliga löneökningen.
57	SO	Men det var inga små mål man kunde nå och när och det målet så får du en viss belöning, typ?
58	IP1	Ja, jo, men det har vi haft också, det har ju varit tävlingar och så.
59	KT	Men var det då typ specifikt sälj den här typen av produkt då?

60	IP1	Det var oftast var det jag säljer specifikt märke, kom upp i en viss procent, få så här många nöjda kunder, det har ju varit många olika.
61	KT	Men det var aldrig, men det var alltid en så att säga, typ en monetär belöning liksom eller någonting av värde man får liksom inte något.
62	IP1	Vi hade alltid månadens säljare och det var ju bara ett diplom liksom. Men annars så har det ju varit i pengar. Ibland har det varit en högtalare, ja vad som helst typ.
63	KT	Om då, med den här månadens säljare? Är det lite social status på något sätt?
64	IP1	Av social status men också jätligt bra om du vill klättra inom företaget, ja. Jag tror andra företag struntar fullständigt i om du har blivit månadens säljare på ett företag. Men inom företaget.
65	SO	Och då hade ni då som ni sa precis att ni skulle sälja någon specifik grej eller specifik vara eller så. Det kanske man kan klassa som lite av en utmaning, den som säljer mest av denna, typ?
66	IP1	Ja exakt, Det kunde ju va regionsmässigt det kunde vara hela Sverige också sen var det väl ja, men de 20 bästa får detta, de 30 bästa för det här och så vidare.
67	KT	Det känns som att säljare har ofta en viss personlighet och många som alltså jobbar som säljare är väldigt tävlingsinriktade. Att det är den personlighetstypen som finns där. Det är dem som lyckas.
68	IP1	Ja alltså att kunna påverka sin egen lön triggas ju av gamification. Men hade jag jobbat på ett företag med fast lön hade jag bara blivit irriterad av gamification tror jag. Det hade bara skapats saker som egentligen inte gör nånting alltså. Nej, men det branschmässigt, tror jag att säljare, ja, mäklare och liknande funkar nog också.
69	SO	Ja, man har gett en ganska stadig uppgång på vad gamification används till. Det är ju ganska vanligt nu för tiden inom utbildning också. Ser du att det är inom sälj du tror att det kommer funka bäst på egentligen oavsett eller tror du att vi kan funka väldigt väl inom andra också?
70	IP1	Ja, jag tror att det är svårare att få in det här i andra branscher. Ja, jag, jag vet inte riktigt alltså. Det skulle kunna vara om man är ett it-bolag som har ett visst antal jobb en viss månad. Typ hjälpa så här många företag och när man upp till det så får man gå ut och käka. Ett pris på det sättet. En utmärkelse? Ja, absolut, det tror jag alldeles säkert triggas många eller en extra ledig dag. Vad vet jag? Så att ja, för då blir det mer grupptänk, liksom. Blir det för individuellt så tror jag det kan bli mycket intriger.
71	SO	Ja tror du att exempelvis om man ska ha det inom utbildning eller inom programmering eller något sånt där säger att man skulle gjort ett visst antal steg eller man ska skriva ett x antal rader kod eller vad det nu kan ha varit? Tror du att folk hade försökt mjölka ut det då exempelvis bara lägga liksom kod efter kod som egentligen inte gör någonting bara för att fylla ut för att man skulle komma så långt som möjligt, då därför vattna ur tävlingen?

---

72	IP1	Ja, det tror jag. Jag tror att det blir kontraproduktivt. Det tror jag.
73	SO	Tävlingen i sig blir viktigare än produkten man levererar, kan man säga då?
74	IP1	Ja det. Det tror jag att om priset är tillräckligt bra annars kommer folk bara strunta i det.

## Appendix 2 – Intervjuperson 2, Politiker, Callcenter, Löneenhet

### Intervju 2

1	SO	Den första frågan är lite generellt intresse. Och då undrar vi vilket eller vilka typ av yrken du har jobbat med?
2	IP2	Ja alltså, jag har ju jobbat på ett callcenter, en löneenhet och så är jag ju aktiv politiker då.
3	SO	3 arbetsplatser då. Och hur många av de arbetsplatserna har använt sig av gamification?
4	IP2	Ja, jag skulle säga att callcenter använder sig av gamification och kanske något mindre på löneenheten i politiken så finns det ju inspel av det från olika perspektiv och i olika grad beroende på vad man tittar på liksom.
5	SO	Skulle du då anse att det finns någon skillnad i engagemang på dessa olika yrken och arbetsplatser baserat på användningen av gamification.
6	IP2	Ja men absolut finns det de! Callcentret använder gamification för att mäta resultat och få folk att nå resultat. Det gör man inte alls i den utsträckningen på löneenheten och i kommunen så använder gamification mycket för målstyrning och måluppföljning. Och det är ju mycket baserat för att nå ett resultat som man typ använder det för att visualisera det på ett bättre sätt.
7	SO	Vi kommer till följdfrågor på det alldeles strax, men innan dess så skulle vi gärna vilja att du redogör vilka element av gamification det är du syftar till.
8	IP2	Och vad menar du med element av gamification?
9	SO	Då syftar vi på typ topplistor, märken, avatarer eller sådana grejer.
10	KT	Arbetade ni i någon app eller var det i system eller så?
11	IP2	Nej men typ callcenter, så används det ju. Då är det ju TV skärmar uppsatta på arbetsplatserna som eller inte på alla... Men man har en skärm i varje rum där man kan se vilka som är på loggade hur många samtal man har tagit, hur många besvarade samtal man har tagit för att liksom få ett incitament till att man ska ligga på en hög nivå så att säga, man ser också hur länge man sitter i telefon när man sitter på ett pausläge och så vidare och just så att folk ska liksom sitta och arbeta och göra det man får betalt för. I min roll som politiker, då ser man det mycket utifrån visualisering av, jag vet inte om man ska säga, typ symboler och illustrationer, typ av alltså helt enkelt punkter alltså det kan vara olika färgkoder på hur det går med vissa uppdrag som man ger till fullmäktigebudgeten och sen så kan det ju vara om man håller på att nå det om man är enligt plan eller om man ligger efter plan om det inte är påbörjat är uppfyllt redan och så vidare. Illustreras det med sådana saker.

12	KT	Kan du beskriva hur de här elementen har påverkat? Just ditt engagemang har varit positivt eller negativt eller?
13	IP2	Nej, alltså. Jag tycker det påverkar mitt engagemang positivt. Min erfarenhet från callcenter är ju att är man en människa som gillar lite tävlingsmoment i sin vardag så bidrar gamification till att känna tillfredsställelse i de ramarna som man liksom triggas av prestera och ligga på topplistor och så vidare även i politiken så tycker jag det är ett jättebra sätt att leda och styra och visualisera mål som kanske inte alltid är jätteklara och tydliga, men innebörden av de här gamification insatserna gör att man förstår om det är uppnått eller var man ligger i planen för att kunna nå det så... Det är mitt perspektiv på det.
14	SO	Du nämner det här med tävlingsinriktning som person. Skulle du säga att det är ett krav för att det skulle kunna bidra positivt eller? Och att då folk som saknar den här tävlingsinstinkten att det då blir negativ påverkan på dem?
15	IP2	Ja, det skulle jag säga för att ser man på de människor som också jobbar på callcenter som inte riktigt drivs av liksom tävlingen och vill prestera så blir ju detta ett väldigt stort stressmoment för att man ser att man inte levererar som andra. I alla fall på callcenter. I min politiska roll så upplever jag nog inte det på samma sätt.
16	SO	Nej, vi kan förlänga den frågan lite och säga bara allmänt dina kollegor du har arbetat med. Hur skulle du säga att det är att de generellt blir påverkade? Ja om du lägger en bild av allihopa oavsett om de har tävlingsinstinkt eller inte, bara en generell bild.
17	IP2	Min generella uppfattning som inte har någon vetenskaplig evidens är ju att det får folk att vilja prestera mer i högre utsträckning.
18	SO	Ja, det är det med dig själv inräknat eller är det med alla som du har sett runt omkring dig?
19	IP2	Det var med helheten sen så finns det givetvis undantag som gäller. Och det kan man ju tillägga då i politiken, alltså generellt. Den här bidrar ju verkligen till att ge en generell uppfattning om vart man ligger till i målen och att få folk att gemensamt jobba mot de målen. Det blir jättetydligt med de här illustrationerna. Och så sätts ju press på när man inte presterar eller uppdragen inte genomförs som de bör, att åtgärda de sakerna.
20	SO	Skulle du då också anse att i och med att politikens värld är som den är den är, den är ju väldigt annorlunda gentemot många andra yrken. Skulle då du då anse att det är den fungerar lite bättre där i och med att man kräver en viss typ av person för att gå in inom politiken.
21	IP2	Nej alltså. Det skulle jag inte dra som slutsats. Nu tror jag inte att politiken är den liksom branschen man ser eller så där man ser mest gamification men där man å gamification så är det ju delvis för att politiken ska få en tydlighet, men det är också för att tjänstemän ska få en tydlighet. Det har nog mer kopplat till tydligheten och kravställningen som kommer från politiken att ”ja, men då blir det här en bra lösning”. Hör vi ju liksom tjänstemän som inte är politiker förhålla

		sig till att det här ska genomföras då det blir rödmarkerat om det inte hålls och då behöver ni göra någonting för att det ska genomföras och hålla tid på.
22	SO	Skulle du då säga att det är snarare för att ge en tydlighet snarare än engagemanget i sig? Så engagemanget var ingen större påverkan egentligen då.
23	IP2	Det blir ju ett engagemang när vi säger att det här måste genomföras. Det blir ett engagemang för de behöver göra det. Så jag tror absolut det bidrar till ökat engagemang hos dom.
24	SO	Engagemang via är tydlighet, då kan man väl säga kanske?
25	IP2	Ja. Jag tror också att det ger tydlighet till politiken och ett ökat engagemang till att intressera sig i de frågorna som man ser är röda.
26	KT	Känner du att det finns ett eller flera element inom gamification som du tycker sticker ut lite mer antingen på ett negativt eller positivt sätt. Om du tycker att de här markerna de tydliggör engagemanget väldigt mycket. Topplistorna de påverkar alla jättemycket eller kanske att de påverkar kanske sjukt negativt.
27	SO	Om det är något som sticker ut ur mängden i hur det påverkar.
28	IP2	Nej men alltså typ när man jobbade så var ju antal besvarade frågor någonting som man alltid tävlade om varje dag och det bidrog ju för de som gillar det till väldigt, väldigt mycket mer "nu jobbar vi på" liksom och toppa listan och för de som inte brydde sig så mycket vill bidra det nog till ganska hög stress. Men det är väl det i särklass som påverkade mest på arbetsplatsen.
29	SO	Skulle du anse att det är någon bransch eller några branscher som är anpassade mer för att klara av en större implementering av gamification?
30	IP2	Jag, men jag tror branscher där det är mycket resultat inriktat, prestationsbaserat, har kommit längre i gamification och ser flest fördelar kopplat till det. Sen så tror jag att det är min generella spaning. Kanske så här företag som ligger ganska långt framme liksom i IT miljö och IT utveckling och sådant också som är modernare företag som jobbar mycket med de här sakerna. Sen, så det är väl det som är min generella uppfattning av gamification jag tror offentlig sektor ligger något efter även om man jobbar på det så.
31	SO	Du hade typ sett att sälj branschen, ligger nog enligt dig, väldigt högt upp i den gamifications implementeringen då?
32	IP2	Om jag skulle spekulera så skulle jag tro att ja, det skulle jag absolut tro och sen skulle jag tro att ja, men IT-företag, IT miljö som jobbar med sådant här som är liksom i framkant. Ja, det skulle jag ändå tro. Större företag har nog ofta kommit lite längre än mindre företag också. Det är nog min känsla.
33	SO	Hur ser du inom den offentliga sektorn om vi arbetar oss lite till exempelvis skola och sådana grejer. Hur tror du att implementering och sånt inom en sådan miljö hade kunnat funka?

34	IP2	Alltså, jag tror ju det hade skapat en väldig tydlighet i undervisningen, se vad progressionen i undervisningen, du ska lämna in den uppsatsen då, nu är det 3 dagar kvar. Grattis! Du har fått den här symbolen för du lämnar in uppgiften sen så typ ska du ha de här symbolerna för att du har lämnat in alla uppgifter. Då kan man få liksom godkänt i kursen. Alltså, det finns ju massa sådana insatser man kan göra. Skolan är ju lite speciell med sina liksom stora upphandlingar och så vidare. Och det finns nog bättre lösningar än de till exempel vi har i våra skolor idag som har kommit längre och det tror jag man behöver göra en liten omvärldsbevakning och se om man kan utveckla Det arbetet. De system vi har idag, visst du har Google och sådant liksom. De har ju en viss mån och inslag av de redan då.
35	SO	Nu när vi har gjort research till den här uppsatsen hittills har vi märkt att just inom utbildning och information vuxit jättemycket de senaste åren. Så det var bara därför jag tyckte det var en intressant fråga.
36	IP2	Ja, och nu ska vi ju faktiskt göra ny upphandling av IT systemen i skolan och för lärare och elever, så det som vi inte ser den utvecklingen och vad som finns på marknaden.
37	SO	Ja då, just med tanke på att jag vet om din bakgrund inom politiken och skolpolitik så jag tänkte att det var lite intressant på att fråga.  Om vi då släpper gamification lite för en stund och så bara går vi bara rakt in på engagemang så är min stora fråga till dig, vad är den drivande faktorn enligt dig till ett högt engagemang på en arbetsplats? Eller flera faktorer om du tycker att det är flerpunktfråga.
38	IP2	Nej, men intressant fråga! Engagemang på en arbetsplats. Jag tror man måste känna tillfredsställelse kring sina arbetsuppgifter och tycker man har en meningsfull tid på arbetet och gör någonting som man tycker själv är värdefullt. Känner man det så tror jag att man bryr sig och engagerar sig mer i sina arbetsuppgifter. Sen så behöver man ha en miljö runt omkring sig som skapar goda förutsättningar för att man ska trivas och bidra till sitt engagemang och då behöver man ju ha bra kollegor. Och jag tror också en viss mån av, liksom en presterad resultat inriktad ledarskap bidrar till att man ökar sitt engagemang på en arbetsplats.
39	SO	Vem är det som står till ansvar för att höja engagemanget på arbetsplats?
40	IP2	Jag skulle nog säga att det gör nog alla medarbetare ett ansvar men det är ju chefen som behöver leda det arbetet.
41	KT	Hur har gamification påverkat din motivation att delta i typ utbildningar och utvecklingsmöjligheter?
42	SO	Nu med tanke på att vi vet om att du är en politiker så är det ju en hel del utbildningar gissningsvis så därför tänker vi att du har en rätt stor möjlighet att ge oss lite information kring om gamification har påverkat någon typ av anledning till att du går på dem här utbildningarna.



43	IP2	Då menar du utbildning kopplat till gamification?
44	SO	Då menar vi typ att genom användningen av gamification har du blivit mer mån om din kompetens och därför velat vidareutveckla din kompetens.
45	IP2	Det kanske är för att man inte tänkt på att det är gamification som har lett till den slutsatsen men jag har inte känt det nej. Men sen kanske det är gamification som ligger bakom det utan att man vet det. Så tänker jag.
46	SO	Okej! Om vi kan gå tillbaks till din tid på callcenter då så berättade du att du hade ett gäng som låg rätt långt ner hela tiden. Fick de någon hjälp och utbildning för att höja sig?
47	IP2	Ja alltså, de fick ju... Man mäter ju allting. Man mäter nöjd-kundindex och allt sådant ju och de som har lite lägre än NKIer och inte har så mycket... ja effektivitet i sitt arbete kan man väl säga då de får ju mycket mer handledning och stöd av de så kallade gruppledarna, kanske man kan titulera dem som. Och sen har de ibland liksom samtalscoachning och så vidare. De sitter med lyssnar allt det här för att kunna få upp NKIn och produktiviteten i ens arbete så att säga, men det var aldrig någonting som jag behövde.
48	SO	Vad tror du personligen hade kunnat förbättras med användningarna av gamification på din arbetsplats eller tror du till och med potentiellt, Nu låter det inte riktigt som det, men tror du till och med potentiellt att den bästa vägen att gå hade varit ute och borta helt och hållet?
49	IP2	Nej, det tror jag inte då. Jag tror man har kan göra många vinster i detta alltså, dels när det gäller engagemanget hos medarbetare, men också det vi har varit inne på lite ledning och styrning. Alltså, du kan ju få mycket mer gjort om du har tydliga gamification insatser som redovisar hur man lägger till, vad som krävs för att nå grejen och så vidare. Också för att jag kan engagemanget jag tror att det finns stor potential i att skapa en roligare arbetsmiljö att vara i inte massa tråkiga IT-miljöer som man sitter och gnetar i utan att man kan få en mer stimulerande och utvecklande arbetsmiljö med hjälp av gamification. Det gäller både liksom när man kan gå i skolan men också när man sitter och en del tjänstemän har ju ganska enformigt arbete, men det kan vara tillfredsställande att se att man har liksom producerat det här och får någonting av det i de här systemen för att man ska kunna vilja göra det lilla extra liksom och känner han tillfredsställes att man producerar på jobbet alltså, just att man kan se en progression i arbetet man gör det där tror jag man kan ha ganska stora vinster med gamification.
50	SO	Och det ser du som en helhet över i stort sett alla yrken, alla industrier och så?
51	IP2	Nu tänkte jag då utifrån min politiska perspektiv mer. Men det är klart att man kan tillämpa det. Alltså, jag tror också alltså vissa andra erfarenheter som också studerar när man är ute på företagen, skriver uppsatser, alltså kollar du var ju på ett företag. De jobbar väldigt enformigt i en liksom producerande industritillverkad miljö. Där har de ju mycket gamification i form av scoreboard och hur man ligger till och allt sånt här och fel i produktionen, graf på allt och sånt här och det tror jag gör att man blir mer mån och liksom fokuserar mer på att inte göra dem fel och att vilja liksom prestera för att få grafen att ligga på grönt

		och ligga på uppåtgående trender liksom. Så jag tror ja, där kan man nog slänga in också, alltså att det är i det perspektivet också är inte bara av liksom sitta på kontoret. Folk gynnas av det.
52	SO	I en tidig intervju vi hade nu så hade vi en intervju med men säljare? Då kom han fram till i sin åsikt att han tror att när man när det kommer till topplistor och såna här grejer och det blir en riktig tävling så ska jag ska komma etta och man vill inte komma sist och allt det här med tävlingsinriktning kan gå för långt att vikten av att komma etta är större än att du levererar en bra produkt vad var vad tror du om det?
53	IP2	Nej, men det håller jag med om. Det är klart det finns risker i det arbetet. Det handlar om att balanserade på ett bra sätt som får de resultaten man vill ha. Är det att det kränga mest som är det viktigaste. Då är det väl topplistor som är det enklaste, men om man vill ha någon kvalitet i produkten också så måste man ju mäta det. Vi hade ju erfarenhet på callcenter, nöjd kundindex, det vägde ju nästan tyngre än vem som får flest samtal liksom, för jag vill ju ha bra samtal och folk ska vara nöjda med samtal om man ska inte bara sitta och mata på. Ja som man behöver ha, inte bara leaderboards utan isåfall med olika kriterier. Det behöver ju redovisas flera aspekter om det är andra saker än bara den som säljer mest som ska behöva visas liksom.
54	SO	I och med att vi är systemvetare då och fokusera en hel del på programmering så skulle du då anse att leaderboarden som har vikt är snarare den av lösta problem än skriven kod kanske?
55	IP2	Ja alltså det. Ja, man kan absolut vikta dem och det tycker jag är jättegod idé. Man kan göra en helhets lista sen kan man ju ha olika delkriterier. Den som tar med samtal, den som högst NKI den som var mest besvarade frågor. Alltså så kan man ju arbeta och sen vikta ihop det på ett sätt för att få helhet och där tror jag. Det är ju tycker jag absolut, det är en bra insikt, liksom att så borde man jobba mer.
56	KT	Är det något annat du vill ta upp som du tycker att du inte fått chansen att ta upp?
57	IP2	Nej, men alltså det är min generella inställning är att vi har berört det mesta. Alltså, jag tror att det finns otroligt mycket mer att göra jag. Jag tror bara vi sett början av detta och att det här kommer inom kommande år att bli ganska stort. Så att man ser de här vinsterna. Tydligare ledning och styrning måluppföljning kan få en högre tillfredsställelse hos medarbetarna. Progressionen i arbetet och så vidare. Så det tror jag bara är början av vad vi har vad vi har nu. Jag tror det kommer utvecklas ganska mycket.
58	SO	Jag kom faktiskt på en följdfråga. Hur tror du att det kommer ställa sig med användning av gamification och påverkan på hur folk känner sig stressad det och sådana grejer på arbetet. Tror att det kommer finnas en korrelation på en ökad stress och användningen av gamification?
59	IP2	Ja alltså det, det finns ju uppenbarligen risker att det kommer bli ökad stress som folk mäts av scoreboard så och så vidare och man måste ju lära sig hantera det också. Men det är nog lite olika beroende på vilken typ av människa man är.

---

60	SO	Man har ju läst väldigt mycket om att barn i skolan och sånt känner sig mer stressad nu än någonsin och att man kan väl gissa att det kommer följa med upp en bit även in på arbetslivet när de kommer in där. Och det finns ju då en risk att stressen multipliceras i användningen, att det konstant prestationsbaserat. Ser du ett problem med det eller tror du att det är någonting man behöver lära sig att hantera?
61	IP2	Jag tror mer att man behöver lära hantera det. Om man tycker skolan är stressigt så kommer man komma ut till ett ännu stressigare arbetsliv. Alltså det är någonting man bara behöver lära sig.

## Appendix 3 – Intervjuperson 3 (Benjamin Stynsberg) Försäkringsrådgivare

### Intervju 3

1	SO	Vad var din position på företaget där ni använder er av gamification?
2	IP3	Ja, men min position var försäkringsrådgivare, vilket innebär egentligen att det jag gjorde i min arbetsuppgift var att jag såg ju till så att privatpersoner som kontaktade ica försäkring fick rätt försäkringar utifrån deras behov. OK, så det var ju min min arbetsbeskrivning eller vad man ska kalla det
3	SO	Hur många olika arbetsplatser har du jobbat på?
4	IP3	Tänker du totalt sett då eller?
5	SO	Totalt efter gymnasieexamen kan vi köra.
6	IP3	Ja, men totalt sett så är det ju 2 arbetsplatser. Jag tror inte att med min värnplikt i försvarsmakten kan räknas som en arbetsplats.
7	SO	Har båda de platserna använt gamification eller är det bara ICA Försäkringar du syftar till nu då?
8	IP3	Ja, det är bara den jag syftar till nu.
9	SO	Skulle du kunna påstå att du ser någon skillnad i engagemang på de 2 arbetsplatserna och baserat på användningen av gamification?
10	IP3	Delvis använder vi det på min nuvarande arbetsplats med. Men primärt var det störst fokus på det, när jag jobbade på Ica försäkring och för att svara på frågan så kan jag absolut känna att det finns en effekt när man använder sig mer av det här med topplistor och gamification. Absolut ser skillnader i resultat.
11	SO	Vilka typer av gamification element var det ni använder på Ica försäkringar?
12	IP3	Ja, men mycket av det här med just topplistor. Där man såg skillnad på när det var de som sålde mest under en dag, till exempel i pengar så såg man det kan man säga blev det utskickat varje dag. Så det blev nästan som en drivkraft att man ville vara högst upp på den här listan. Så dels genom att skicka ut varje dag på mailen, det var också en TV på alla delar av kontoret där man också kunde följa under dagen, vilka som hade sålt och för hur mycket och antalet försäkringar också. Och sen kom också dom sammanställning under månaden på den här sammanlagda försäljningen under månaden, vilka som hade sålt mest och så vidare. Det var också i det syftet att man också delade ut diplom för de bästa säljarna under året, till exempel de som är bäst resultat fick diplom. Gjorde man också bra ifrån sig så fick man ibland ett topp 5, som exempelvis ibland fick åka på resor eller något annat roligt.
13	KT	Hade ni någon annan typ av belöning utöver de resorna och så?

14	IP3	Alltså de belöningarna som man fick ja, men delvis i provision faktiskt, utan man får ju. Man fick ju då mer betalt ju mer man sålde. Man kan också faktiskt säga så här att det fanns ju en hel del social belöning också faktiskt. Ja att till exempel gjorde du bra resultat? Ja, då kom chefen och klappar lite extra på axeln och då känner man också att man gjort ett bra jobb och chefen såg en lite extra kanske?
15	SO	Men du sa att ditt jobb var att få rätt försäkring till rätt behov? Skulle du då anse att det är den typen av jobb blir lite lidande i och med att man vill hamna så högt upp i försäljning så att man kanske kränger på lite extrem trots att kunden i sig inte då hade behövt det?
16	IP3	Ja, men det finns absolut den risken ska jag säga nu är kan man säga nu hade i försäkringsbranschen så är det ganska hårt styrt att det måste finnas rådgivning i det. Det får rent juridiskt att inte vara så att man säljer någonting till någon som inte behöver saker och ting, kan man förenklat säga. Men så den rådgivande biten måste man nämligen fylla i om varför man har gjort som man gjort och varför man har rådgivit vissa försäkringar. Den risken finns ju till exempel för personförsäkringar, bland annat då för där kan man ju hur många som helst utan att det skadar. Det är ju bara bra egentligen med personförsäkringar, men det kan finnas en sådan koppling men den rådgivande delen är ju ett krav på försäljningen.
17	SO	Hur skulle du då anse att användningen av då främst topplistor, hur det har påverkat dina kollegor? Exempelvis de som hamnar långt ner på listan. Ser du att folk som hamnar långt ner har någon avsaknad av motivation och engagemang då?
18	IP3	Det är som jag ser det, 2 sidor av det. De som hamnar som hamnar högt upp tycker givetvis att det är roligt och tycker om att få synas lite grann och chefen blir extra glad och allt det här. Men absolut att de som kommer längre ner som har en, kanske jobbig dag, tycker att det är jobbigt, och jag kan ju se att det finns ju väldigt många som inte riktigt klarar av det. Som tycker att det är roligt så att det jag kunde se min tid på Ica försäkring var att det var ganska stor rulljans på personalen att många började, klarade inte av det här och tyckte att det var ganska jobbigt med hur mycket man mäter och valde därför att sluta. Vi var ungefär 13-14 stycken när vi började och hålla var styrkan lämnade inom 6 månader. Så det var ju många som inte kände att de klarade av det helt enkelt.
19	SO	Skulle du kunna anse att det ligger någonting i att det kanske var en avsaknad av tävlingsinstinkt som var hos någon person när han då?
20	IP3	Inte bara det faktiskt, men delvis ja. Jag tror att det jobbiga var för folk att se att andra klarade sig så pass mycket bättre och att man inte riktigt själv kom till de resultaten för att man inte hade de egenskaperna helt enkelt. Jag vet tävlingsinriktade människor men som inte har de kvaliteterna för att vara till exempel en bra säljare då då tycker man att det är väldigt jobbigt.
21	KT	Ja, jag tänker på att frånser de som kanske kunde ligga lågt nere och på grund av att man kunde se det fick ett driv att jobba hårdare?

22	IP3	Ja alltså, min uppfattning är att det skedde i något enstaka fall. Men jag skulle nog säga min erfarenhet av ica försäkring så tror jag att de flesta när det gick åt andra hållet, att man blir nästan bara mer och mer omotiverad, snarare än att man blir mer och mer motiverad. Jag personligen hade en liten annan strategi att jag testade väldigt mycket om vad som gick och vad som inte gick så att jag hade min personlighet kan vara lite av en faktor att jag påverkades inte riktigt så mycket av det men när jag såg mina kollegor runt omkring så jag tyckte det var jobbigt och. Jag vet att en blev lite mer drivande detta, men så att några andra presterade bättre. Men de flesta kunde jag se hamna mer snarare snarare i att man tyckte det var jobbigt och ja blir mer och mer omotiverade gått jobbigt.
23	SO	Och de som hamnade i botten och sådär också var det någon möjlighet till exempelvis kompetensutveckling då att man fick någon typ av utbildning eller så där. Eller var det att de fick klara sig själva?
24	IP3	Ja nej, men delvis så finns det då möjlighet till utbildning och chefen och uppmanade bland annat till att man medlyssnar alltså att man lyssnar på sina kollegor. Till exempel då att man lyssnar på det som är toppsäljare till exempel då så de möjligheterna fanns så att internt då hjälpa varandra men inte något mer än så kan man säga, utan mestadels internt mellan varann.
25	SO	Skulle du kunna beskriva ett eller flera element inom gamification som du tycker står ut på ett positivt eller negativt sätt? Då har vi förstått att det är ju främst topplistor och belöningar då du har. Du har varit i kontakt med om det är någon av dem du tycker är mycket bättre eller mycket sämre.
26	IP3	Ja, men jag tycker nog att egentligen både då man säger det här topplistor, att jobba med det, att jobba med progression, jag tror att det eller den typen av belöning. Jag tror att i alla fall inom försäljning så väcker det någon form av driv och engagemang. Min uppfattning är att det att det delvis har med listor att jobba på det sättet. Det ger 1 boost att vet att man jämför sig med andra? Att tänka, hur gör den personen som inte jag gör och tvärtom. Och precis nackdelen är ju kanske då, framförallt benen i början av detta som inte passar riktigt in i det här då. Det är ju intressant då med personalomsättning. Men just belöningssystemet, skulle jag säga att det är också någonting som driver väldigt många människor att när man blir bra månad när man gör saker och ting, anstränger sig och blir belönad för det. Det ökar engagemanget och då ökar drivet enligt min erfarenhet och jag kan också då kopplingar till det jag kan se mina kollegor var på ett helt annat sätt drivande i på på Ica försäkringen på mitt nuvarande jobb, exempelvis där man har mycket mindre av till exempel belöningssystem och topplistor. Absolut.
27	SO	Då får man ju en lite liten uppfattning om att du tycker att gamification i sig är ganska lämpad för sälj. Är det så att du tycker att det är den industrin du tycker att det passar bäst i eller ser du några andra industrier? Det skulle funka lika bra i.
28	IP3	Jag tror att det är på något sätt ganska bra att jämföra sig med andra för att veta vad ens egna förmågor och det man gör faktiskt är värt, så då tror jag absolut på någon form av lista där man kan jämföra sig med andra är ganska så klokt för att veta, finns det någonting jag själv kan utvecklas och bli bättre eller så där mycket

		möjligt att man som lärare kan använda detta för att jämföra sig hur klara mina elever sig jämfört med andra klasser, ligger vi efter eller ligger vi i fas? Så möjligtvis att man jobbar med listor, till exempel i sådana typer av verksamheter skulle jag absolut kunna tänka mig.
29	SO	Det var roligt att du tog upp det faktiskt, för jag tänkte precis ställa frågan om det i och med att du ändå är ganska ung så kommer du ändå relativt nyligen från utbildning och liknande, så det är just det. Det växer ju väldigt mycket inom utbildning. Att med att användning av gamification inom utbildning håller på att växa väldigt, väldigt mycket. Ser du att det är någonting du hade önskat ha när du pluggade exempelvis?
30	IP3	Ja nej, men jag absolut kan jag se lite grann ja, men dels kan jämföra sig med varandra. Också då för att kunna ta lärdom av varandra finns det någonting som som andra gör som inte jag gör så det skulle kompetenssprida när man jobbar med gamification då får man saker och ting lite mer svart på vitt att såhär är det. Det blir lite mer tydligt. Det är också önskat att man kunde se skillnad, till exempel hur ligger vi till som klass eller jag till med mina betyg jämfört med andra skolor eller andra elever som går på andra skolor?
31	SO	Om vi släpper gamification lite lätt för tillfället. Skulle du kunna berätta lite vad du tycker är de absolut viktigaste aspekterna för att höja engagemanget på arbetsplatsen?
32	IP3	Ja, men det viktigaste tycker jag utan tvekan. Det är att alla på ett företag jobbar mot ett och samma mål. Jag tror att det var någon de intervjuade en gång var en städerska på Google. Och så frågade dem henne, vad gör du för någonting? Och då vet jag att hon svarade att jag digitaliserar världen. Så hennes del i det stora hela var avgörande för att faktiskt affären skulle kunna gå framåt. Så jag är helt övertygad om att se till att alla på bolaget jobbar mot ett gemensamt mål så att det är tydligt. Det skulle jag nog säga absolut den största framgångsfaktorn för att skapa engagemang och för att inte för att det inte ska bli så att man går till jobbet. Och vad jobbar du med? Jag jobbar med mina arbetsuppgifter. Utan att man skapar en kultur där man jobbar mot ett gemensamt mål.
33	SO	Hur, hur tycker du att man på ett effektivt sätt gör det? Hur gjorde ni exempelvis på Ica försäkringar om du tycker att ni gjorde det där ens?
34	IP3	På Ica Försäkring tycker jag inte att man gjorde det. Och jag tycker till exempel mer att man gör det på min nuvarande arbetsplats. Jag tror det handlar mycket om ledarskap, att det är viktigt att man har ledare som är tydliga vad man vill för någonting med företaget och är det tydligt under anställningsprocessen och dylikt vad det är målet där med själva verksamheten. Så ungefär så, jag tror ledarskap är väldigt viktigt. Sen är det viktigt att man anställer människor som har ett engagemang och ett inre driv och det är ju de egenskaperna är så viktiga. De kommer inte ur intet.
35	SO	Är det då ledarskapet och cheferna som bär det yttersta ansvaret för att höja engagemanget?
36	IP3	Ja, det ska jag absolut säga om det huvudsakligen det alltså, ja.

37	SO	Om vi går tillbaka lite till gamification, hur skulle du säga att gamification har påverkat din motivation att delta i utbildningar eller utvecklingsmöjligheter?
38	IP3	Det har påverkat väldigt mycket. Det är så att jag upplever att ett engagemang ökar när man jobbar med det här för andra, jämför sig med andra. Ja, absolut att jag har valt att utbilda mig mer mot försäljning till exempel och kolla mer, läser fler böcker och går fler kurser på grund av att man vill prestera. Man vill vara högst upp på topplistorna. Man vill ha bäst bonus och där man mer eller. Jag tänkte också slå sina egna resultat.
39	SO	Ja tycker du också att man som om man kollar på sin topplista man kollar alltid uppåt på de som ligger högt upp och att man försöker göra som de gör? Är det någonting du upplever också?
40	IP3	Ja, det skulle jag absolut säga. Jag gjorde till exempel, så när min tid på ICA försäkring att jag satt med de 2 bästa säljarna och så sa jag att nu vill jag lyssna på er jag vill veta vad ni gör för någonting. Och så bjöder jag er på lunch. Som tack för det och så gjorde jag det fick den bästa tipsen lärde mig jättemycket på det. Gjorde min egna take på det och sen så börjar jobba utifrån. Så absolut att det blir, det blir tydligt. Vilka är det som presterar, vilka är det som inte gör det och. Sen, så utgår man därifrån då?
41	SO	Om du har det kunnat få förbättra gamification. Vad hade du då förbättrat på din arbetsplats?
42	IP3	Ja men på min nuvarande arbetsplats så tror jag att det är viktigt att man mäter rätt saker, framför allt, att det ska vara reella och saker och ting som är värdefulla för företaget. Min uppfattning är att när man mäter saker och ting som människor, som de anställda inte riktigt förstår värdet av då får gamification mindre betydelse och mindre effekt. Alltså skulle man till exempel mäta någonting som ingen tycker är viktigt, då får du ingen effekt. Då får det motsatt effekt därför att då skulle man mäta någonting som är viktigt. Jag tar in det. Ja, då är inte intresset särskilt stort. Så att jag tror att det är viktigt att man mäter saker och ting som har ett reellt värde och att man känner att de anställda också tycker det. Och om inte alla tycker det, då är det brist på ledarskap.
43	KT	Tror du att det finns ett sätt att typ anpassa de element som ni hade där på Ica försäkringar? Där man kan på ett sätt på något sätt engagera dem som inte blev så engagerade av topplistorna. Fanns något sätt, jag tror att man kanske skulle kunna, jag vet inte, ändra det. Och fixa systemet på ett annorlunda sätt för de som kanske inte motiveras på samma sätt för att vinna.
44	IP3	Jag hör vad du är inne på. Jag tror jag tror så här att det inte är för alla. Jag tror vissa vantrivs med det. Och det jag tror är att det man möjligtvis kan göra det är att vara bättre. Jag tror till exempel på Ica försäkring skulle man kunna vara bättre att erbjuda internutbildningar. Ledarskapet skulle kunna pusha mer åt det hållet, fast det till sen vet jag att vissa arbetsplatser, framför allt som inom försäljning. De vill nästan ha någon form av personalomsättning för att man vill att de här toppskiktet som är de bästa ska stanna kvar, och då är man medveten om att om man anställer 20 personer. Då vet man att 3-4 stycken är toppsäljare. Några medelmått 5-10 och resten kommer förmodligen gå. Och det är lite grann



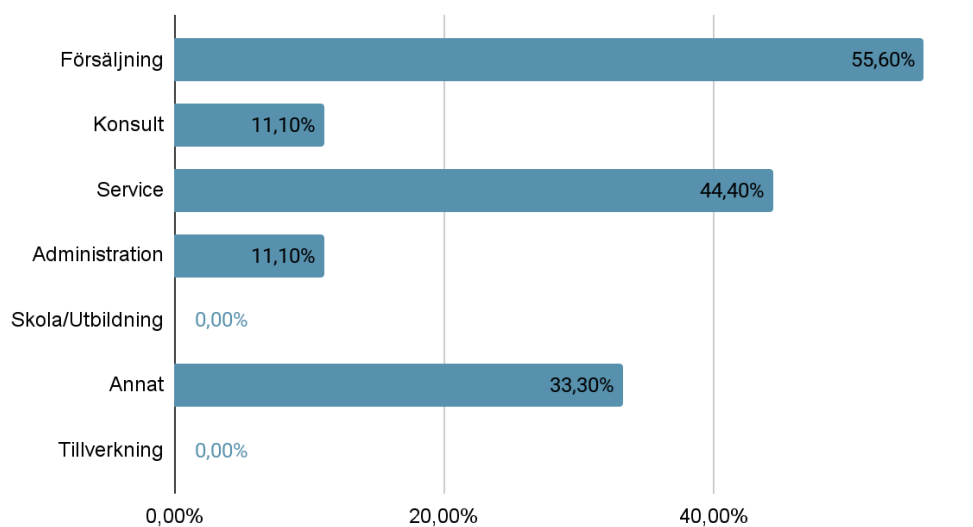
		så jag tror att många av de här säljbolagen jobbar att man är medveten om det, men det jag tror möjligtvis är att efter en tid, oavsett hur bra man är inom försäljning. Så kommer det nog förmodligen en period där engagemanget kan då dala något och där tror jag absolut med mer utbildning att känslan av att kunna vidareutvecklas blir väldigt, väldigt betydelsefull för att det ska hålla i längden.
45	SO	Om du tänker bort på provisionen från ditt arbete från på Ica försäkring och tänker att alla arbetar med 1 fast lön. Tror du att man hade varit lika engagerad i att komma så högt upp som möjligt eller tror du att den aspekten hade försvunnit då?
46	IP3	Då tror jag att hade alla fastlön, så jag är helt övertygad om att engagemanget hade minskat betydelsefullt. Att absolut att den ekonomiska belöningen och det behöver just inte vara ekonomisk belöning, men då ska det vara något annat som belönar väldigt stort med något värdefullt i alla fall. Som gör att folk väljer att prestera lika mycket och att hålla samma starka engagemang. Men, men det ekonomiska medlet är ju ofta till är ju ofta väldigt betydelsefullt för många tror jag jag min uppfattning. Men skulle man till exempel bara sätta en fast lön och sen inte ha något annat. Då är jag helt övertygad om att engagemanget hade minskat, sätter man fast lön och vill att engagemanget ska vara kvar. Ja då behöver man ha andra medel för att öka drivkraften och belöningsystem och det kan vara alltifrån resor eller att man får smycken eller jag vet inte vad det kan vara, men på något sätt så.
47	SO	Så på en arbetsplats där alla redan arbetar på med med fast lön, vilken som helst egentligen, Om man tänker typ att arbeta på vanliga Ica- handlare eller om man jobbar på Fortnox eller vad det nu kan vara? Tror du att en sådan arbetsplats hade klarat av att implementera gamification och topplistor och såna grejer ändå? Eller tror du att det hade varit lite bortslösad tid och bortslösade resurser?
48	IP3	Jag tror man hade kunnat implementera de ändå, men jag tror att man måste på något sätt jobba med... börjar man mäta saker och ting, då måste man känna att det finns någon form av belöningsystem i det. Och det måste vara tydligt också, till exempel att man gör det tydligt att utifrån det här gamification så kommer vi till exempel att sätta lönerna. Så att utifrån era resultat och så, kommer vi att titta på detta noggrant när vi gör löneöversynen till exempel så skulle man kunna arbeta, eller på en annan typ av belöningsystem. Men jag tror att det är viktigt någonstans att man har någon form av belöningsystem för att engagemanget ska skapas.
49	KT	Känner du att ditt engagemang ökades av gamification?
50	IP3	Absolut, så kände jag det. Jag känner definitivt att det var mycket roligare på jobbet och man känner att man, ja, man kunde få mycket mer. Ja, förlåt nu var nu var det i fråga om mitt engagemang ökade på grund av gamification. Ja, så var det ja. Absolut, jag känner att det ökade. Hade jag inte vetat var någon annan sålde till exempel för någonting. Vad andra gjorde för resultat och om jag inte visste själv vad jag gjorde för resultat. Då hade det inte alls varit lika motiverande att gå till jobbet. Man jämför sig väldigt mycket med andra när jag jobbar med gamification och det ökar drivkraften. Absolut.

51	KT	En sista fråga när det gäller det. Ville du komma högt upp för att du ville känna att du presterar bra eller vill du känna att du var bättre än andra?
52	IP3	Jag tror att jag delvis för mig själv och nu var min just min personliga del av detta var för att jag kände själv att jag ville lära mig så mycket som möjligt, så jag också kunde ta steg vidare i min karriär. Så delvis var detta för mig själv att jag ville visa för mig själv att jag kan bli bättre. Jag kan bli en riktigt bra säljare och därför bör vi också komma upp till nivåer för att kunna visa resultat när man söker andra arbetsplatser och dylikt. Men tävlingsinriktad som man är så är det alltid kul att jämföra sig med andra och jag tror inte man ska underskatta det här heller, att när man har en ledare som klappar lite extra på axeln när man gör tillräckligt bra resultat betyder mycket. Därför att det ger absolut en kick, bara det skulle jag säga.
53	KT	Vad du tycker om gamification. Om du tycker det något positivt eller negativt och generellt liksom inte bara på din arbetsplats men ja överlag. Om du tror att det kan ha en positiv eller negativ påverkan på engagemanget?
54	IP3	Jag tror att det kan vara positivt, generellt sett. Och min egen erfarenhet som är absolut försäljning, men jag tror att inom andra verksamheter så kan det absolut vara var viktigt att jobba med detta för att öka engagemanget. Absolut, vi pratade tidigare här om att inom lärare. Jag tror att det är nyttigt på något sätt att kunna jämföra sig med andra för att kunna driva sig själv framåt. Det är svårt att kunna driva sig själv framåt om man inte ser hur andra gör. Och till exempel, är det någon annan som gör bra resultat? Ja, då finns det ju ett facit någonstans på hur man kan göra riktigt bra resultat. Och då tycker jag att det är jättebra att använda oss av det. Till exempel lärare. Vad är det som gör att den här läraren, på den här skolan, med den här klassen gör så bra resultat? Kanske det är någonting jag kan lära mig av. Det blir ju på något sätt lättare att också hitta ett facit vad som är rätt att göra.
55	KT	Är det något du känner att vi inte berört som du gärna vill ta upp?
56	IP3	Nej, det tycker jag nog inte. Men absolut, att det är viktigt att. Vad man mäter är tror jag väldigt betydelsefullt. Jag kan se till exempel på min nuvarande arbetsplats där man mäter saker och ting som personalen inte känner är så betydelsefulla och då drar det lite ner betydelsen av de här verkliga saker och ting som personalen tycker är viktigt, så att bara viktigt att man när man jobbar med gamification att man tittar på rätt saker, skulle jag säga. Som lite grann tjänar syftet med verksamheten.

## Appendix 4 - Enkät svar

Enkätfigur 1.

Vilket/vilka typ av yrke du jobbar/jobbar inom?

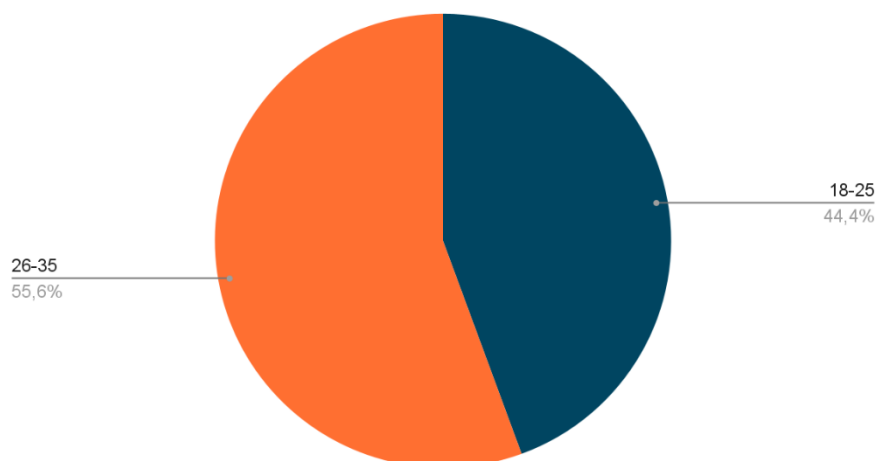


Enkätfigur 2.

Svar	Om "Annat" vilket yrke du syftar till
1	Politiker
2	Larminstallatör
3	Finans

Enkätfigur 3

Ange din ålder



En

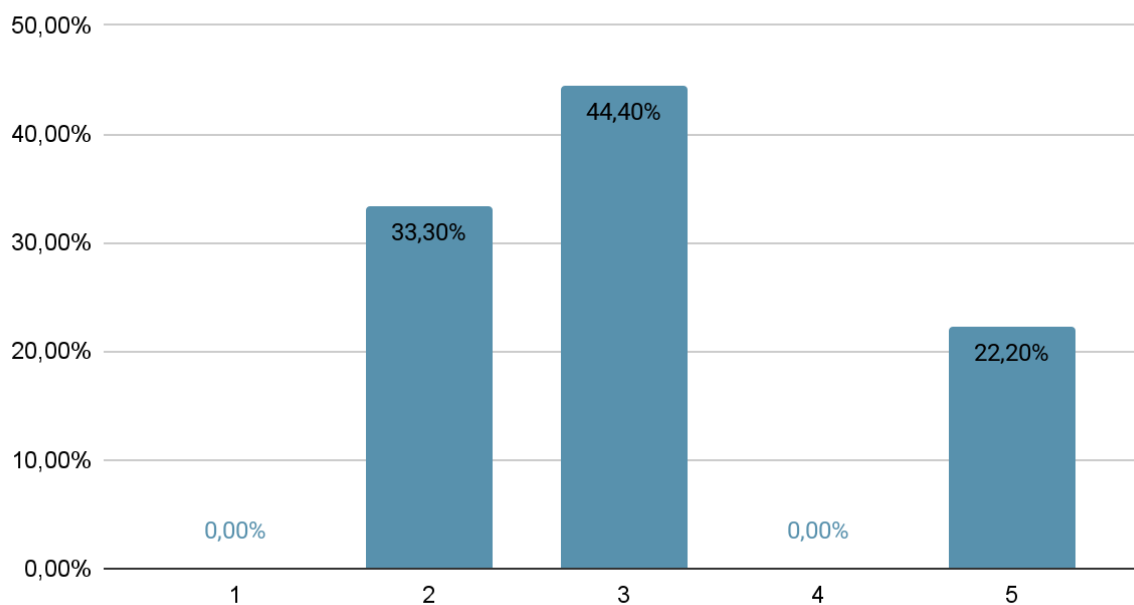
kätfigur 3.

Enkätfigur 4.

Svar	Vad är din roll på företaget?
1	Säljare B2B/B2C
2	Bestämman
3	Projektledare
4	Butiksbiträde
5	Försäkringsförmedlare
6	Student
7	Installatör/tekniker
8	Svara telefon
9	Säljare

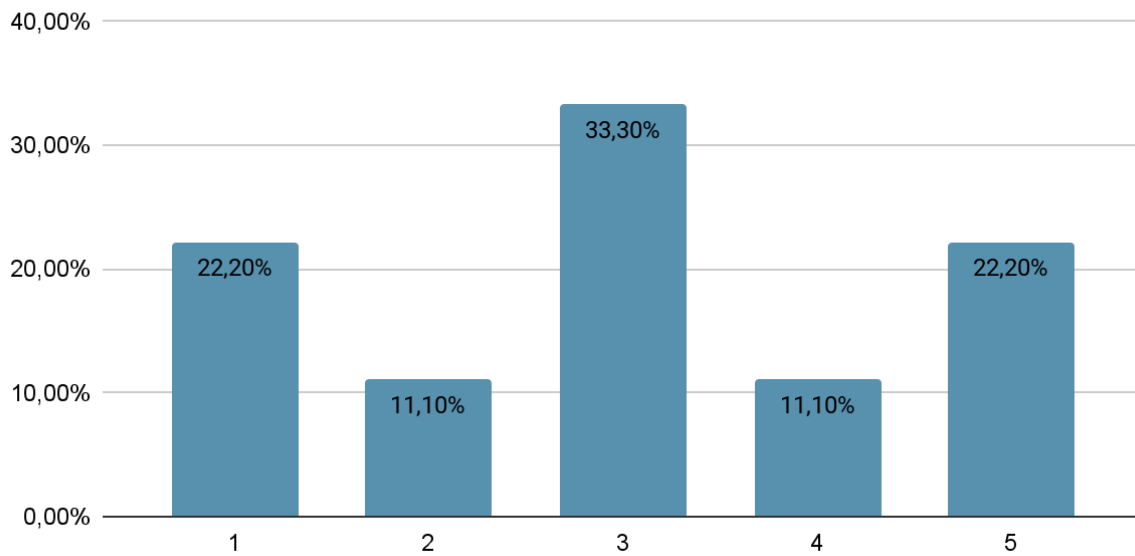
Enkätfigur 5.

Hur engagerad känner du dig på jobbet?



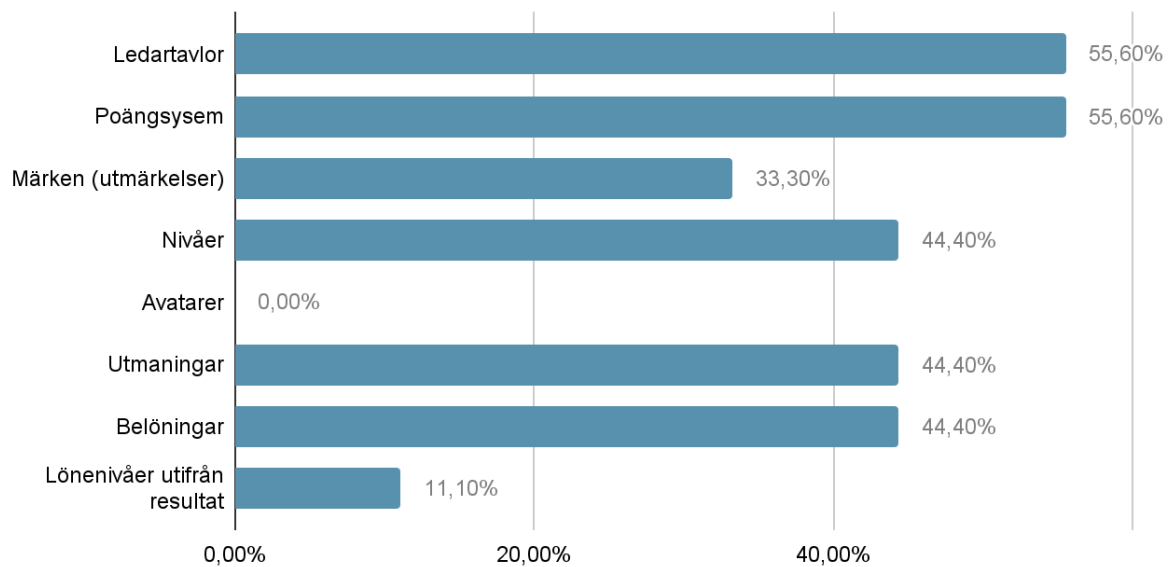
Enkätfigur 6.

Hur mycket tycker du att de gamifierade aspekterna påverkar ditt engagemang?



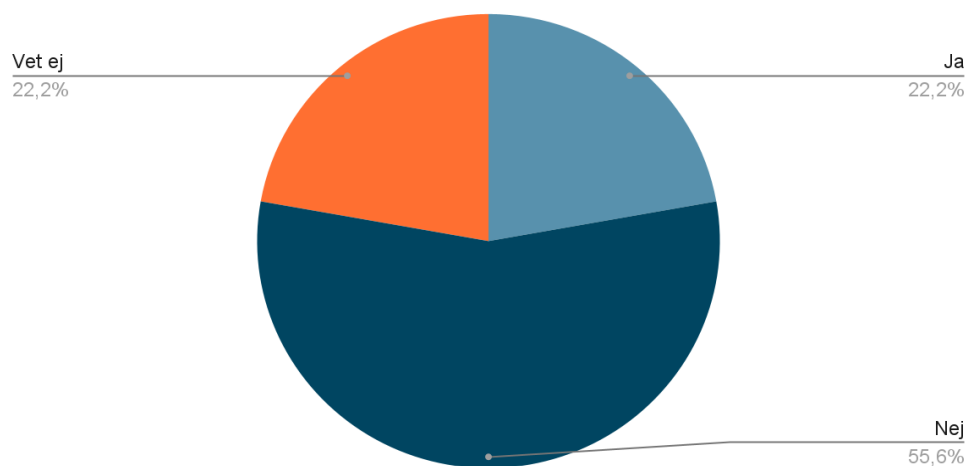
Enkätfigur 7.

Vilka typer av gamification använder ni?



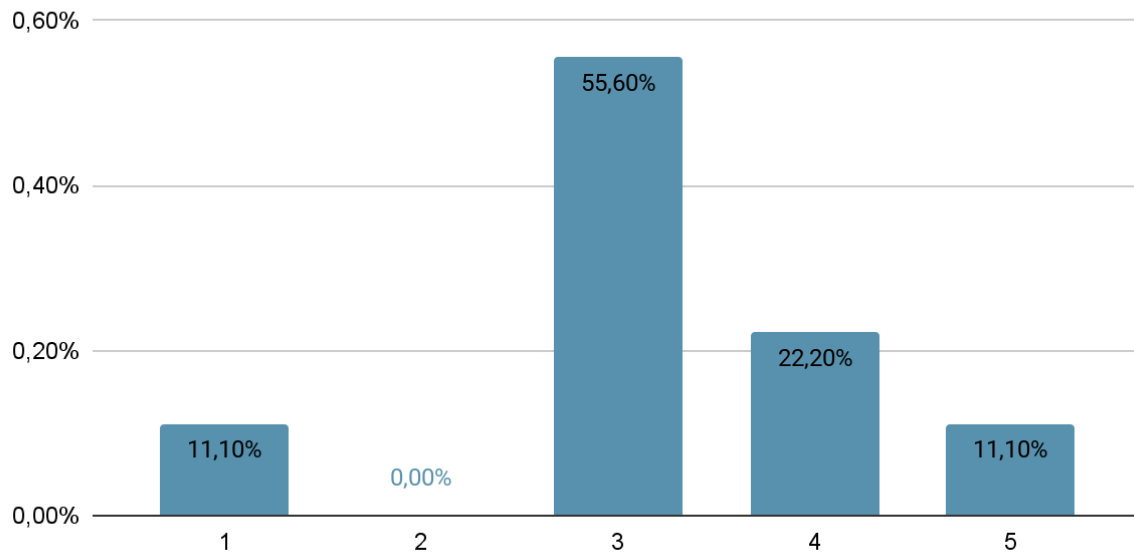
Enkätfigur 8.

Har företaget kommunicerat vad man önskar uppnå genom att använda gamification?



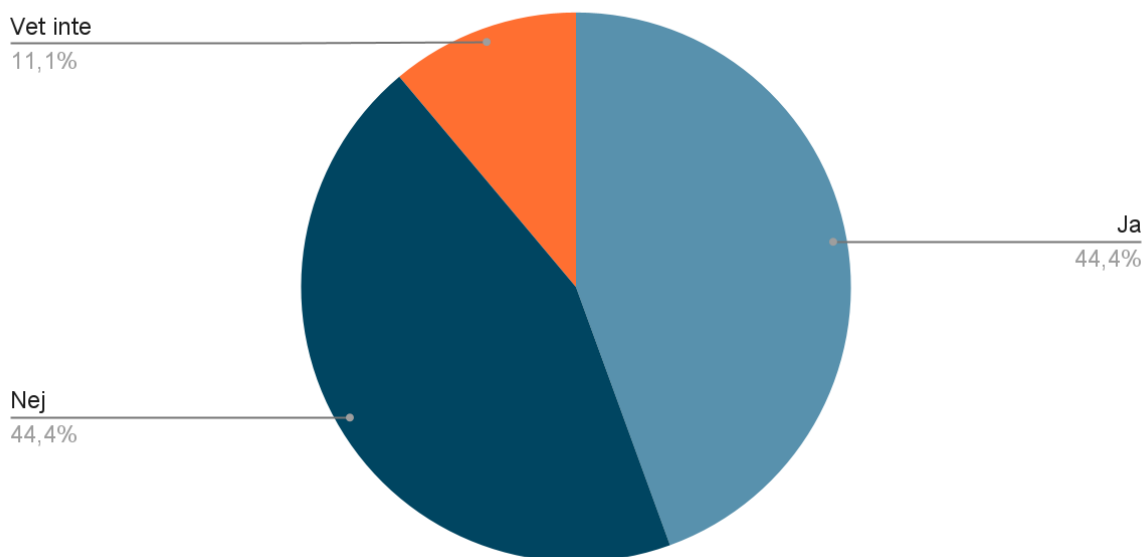
Enkätfigur 9.

Enligt din uppfattning, hur positivt eller negativt har företagets resultat påverkats av gamification?



Enkätfigur 10.

Skulle du säga att användningen av gamification påverkar engagemanget på arbetsplatsen?

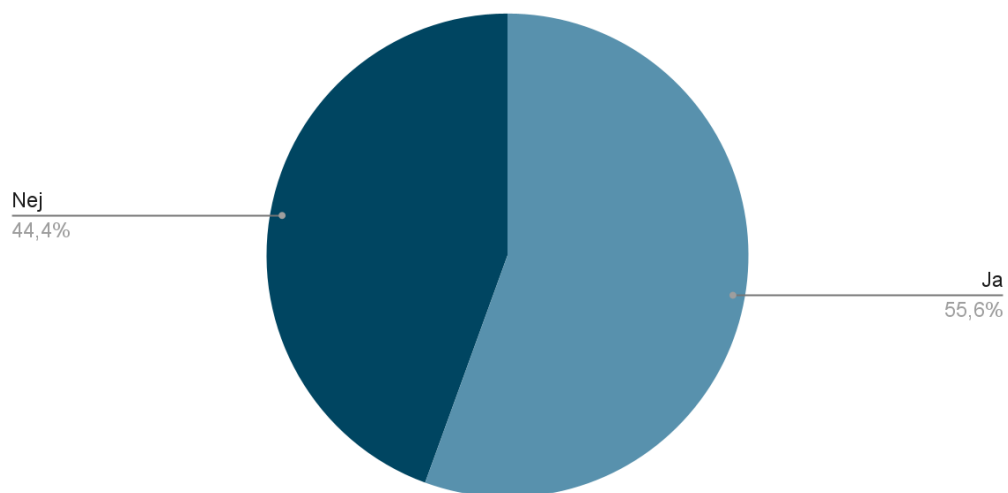


Enkätfigur 11.

Svar	Har du några andra åsikter om gamification som du vill framföra?
1	Kan bli dålig stämning med listor och ranking samt att utmärkelser stundtals låg till grund för löneökning trots att själva försäljningen var långt ifrån den enda arbetsuppgiften. Dock tror jag majoriteten såg det som en kul och motiverande grej.
2	Personligen är det ett extremt dåligt sätt att motivera mig. Men jag kan se många andra på företaget, framförallt på nationell front som älskar det. Älskar jakten och hetsen!

Enkätfigur 12.

Kan du tänkda dig ställa upp i en digital intervju? Anonym om det önskas!







## Referenser

- Amo, L. Liao, R. Kishore, R & Rao, HR. (2020). Effects of structural and trait competitiveness stimulated by points and leaderboards on user engagement and performance growth: A natural experiment with gamification in an informal learning environment, *European Journal of Information systems*, Vol. 29, no. 6, pp. 704-730. Tillgänglig via LUBSearch: <http://lubsearch.lub.lu.se/> [Hämtad 2023-05-04]
- Attig, C. and Franke, T. (2019) I track, therefore I walk – exploring the motivational costs of wearing activity trackers in actual users, *International Journal of Human-Computer Studies*, 127, pp. 211–224. Tillgänglig vid: <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2018.04.007> [Hämtad 2023-05-04]
- Bogost, I. (2011) Persuasive games: Exploitationware, *Game Developer*. Available at: <https://www.gamedeveloper.com/design/persuasive-games-exploitationware> [Hämtad 2023-04-22]
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). Business research methods (3. ed. ed.): Oxford University Press
- Bräuer, P. Mazarakis, A. (2022) Gamification is Working, but Which One Exactly? Results from an Experiment with Four Game Design Elements. *International Journal of Human-Computer Interaction*. Tillgänglig vid: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10447318.2022.2041909> [Hämtad 2023-05-05]
- Callan, R.C., , K.N. and Landers, R.N. (2014) How to avoid the dark side of gamification: Ten business scenarios and their unintended consequences, *Gamification in Education and Business*, 553–568. Tillgänglig vid: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-10208-5\\_28](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-10208-5_28) [Hämtad 2023-05-05]
- Deterding, S. (2014). *Eudaimonic design, or: Six invitations to rethink gamification*. *Rethinking gamification*, 305-311. Tillgänglig vid: [https://www.researchgate.net/publication/263918136\\_Eudaimonic\\_Design\\_or\\_Six\\_Invitations\\_to\\_Rethink\\_Gamification](https://www.researchgate.net/publication/263918136_Eudaimonic_Design_or_Six_Invitations_to_Rethink_Gamification) [Hämtad 2023-04-24]
- Deterding, S. et al. (2011) *Gamification: Using game design elements in non-gaming contexts* Tillgänglig vid: [https://www.researchgate.net/publication/221518895\\_Gamification\\_Using\\_game\\_design\\_elements\\_in\\_non-gaming\\_contexts](https://www.researchgate.net/publication/221518895_Gamification_Using_game_design_elements_in_non-gaming_contexts) [Hämtad 2023-03-29]
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011a). From game design elements to gamefulness: defining "gamification". *Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments*, pp. 9-15.

- Tillgänglig via LUBsearch:  
<http://lubsearch.lub.lu.se/>  
[Hämtad 2023-03-23]
- Diefenbach, S. and Müssig, A. (2019) Counterproductive effects of gamification: An analysis on the example of the gamified task manager Habitica, *International Journal of Human-Computer Studies*, 127, 190–210.  
Tillgänglig vid:  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2018.09.004>  
[Hämtad 2023-05-04]
- Duggan, K. and Shoup, K. (2013) *Business gamification for dummies*, John Wiley & Sons, inc.
- Easley, D. and Ghosh, A. (2016) Incentives, gamification, and game theory: An economic approach to badge design, *ACM Transactions on Economics and Computation*, 1–26.  
Tillgänglig vid:  
<https://dl.acm.org/doi/10.1145/2910575>  
[Hämtad 2023-05-04]
- Ferreira, A.T. et al. (2017) *Gamification in the workplace: A systematic literature review*, SpringerLink. Springer International Publishing.  
Tillgänglig vid:  
[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-56541-5\\_29](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-56541-5_29)  
[Hämtad:2023-03-22]
- Gallup. (2022). What is Employee Engagement and How Do You Improve It?  
Tillgänglig vid:  
<https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx#ite-285782>  
[Hämtad 2023-03-17]
- Gartner (2011). Gartner says by 2015, more than 50 percent of organizations that manage innovation processes will gamify those processes.  
Tillgänglig vid:  
<https://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1629214>  
[Hämtad 2023-04-13]
- Gerrad, K. Chomorro-Premuzic, T. (2016) The Dark Side of High Employee Engagement *Harvard Business Review*.  
Tillgänglig vid:  
<https://hbr.org/2016/08/the-dark-side-of-high-employee-engagement>  
[Hämtad 2023-04-21]
- Harter, Jim. (2017) Employee Engagement vs. Employee Satisfaction and Organizational Culture. Tillgänglig vid:  
<https://www.gallup.com/workplace/236366/right-culture-not-employee-satisfaction.aspx>  
[Hämtad 2023-03-17]
- Heinz, Kate. (2023) Why Is Employee Engagement Important? *Builtin*.  
Tillgänglig vid:  
<https://builtin.com/employee-engagement/why-is-employee-engagement-important>  
[Hämtad 2023-04-13]
- Hofferbert, S., Cahalane, M., & Finnegan, P. (2015). Gamification as an Architecture of Participation: An Investigation of an Innovation Maker Community.  
Tillgänglig vid:  
[https://aisel.aisnet.org/ecis2015\\_rip/43](https://aisel.aisnet.org/ecis2015_rip/43)  
[Hämtad 2023-04-13]

- Holzman, S (2022) Using a Sales Leaderboard to Motivate Your Team.  
Tillgänglig vid:  
<https://spiff.com/blog/sales-leaderboard/>  
[Hämtad 2023-05-04]
- Hung, A.C.Y. (2017) A Critique and Defense of Gamification. *Journal of Interactive Online Learning*.  
Tillgänglig vid:  
<https://www.ncolr.org/jiol/issues/pdf/15.1.4.pdf>  
[Hämtad 2023-04-22]
- Idone Cassone, V. (2016) Lude et Labora. notes on gamification at work, *Performance Research*, 21(4), pp. 101–107.  
Tillgänglig vid:  
<https://doi.org/10.1080/13528165.2016.1192880>
- IEEE (2014). Everyone's a gamer – IEEE experts predict gaming will be integrated into more than 85 percent of daily tasks by 2020.  
Tillgänglig vid:  
[http://www.ieee.org/about/news/2014/25\\_feb\\_2014.html](http://www.ieee.org/about/news/2014/25_feb_2014.html)  
[Hämtad 2023-04-13]
- Kitto, K. (2019) What's a simple definition of Employee engagement? *Glint*  
Tillgänglig vid:  
<https://www.glintinc.com/blog/what-is-employee-engagement/>  
[Hämtad 2023-04-14]
- Koivisto, J. and Hamari, J. (2019) The Rise of Motivational Information Systems: A review of Gamification Research, *International Journal of Information Management*, 45, pp. 191–210.  
Tillgänglig vid:  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.013>  
[Hämtad: 2023-04-13]
- Menguc, B. Auh, S. Fisher, M. & Haddad, A. (2012). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research*, 66(2013), 2163–2170,  
Tillgänglig vid:  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.01.007>  
[Hämtad 2023-04-13]
- Miller, A., Cafazzo, J., & Seto, E. (2016). A game plan: Gamification design principles in mHealth applications for chronic disease management. *Health Informatics Journal*, 22(2), 184–193.  
Tillgänglig vid:  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1460458214537511>  
[Hämtad 2023-04-18]
- Morozov, E. (2014) To save everything, click here: The folly of technological solutionism. *NY: Public Affairs*.
- Mollick, E. R., & Rothbard, N. (2014). Mandatory fun: Consent, gamification and the impact of games at work. *The Wharton School Research Paper Series*.  
Tillgänglig vid:  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2277103](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2277103)  
[Hämtad: 2023-04-24]
- Mura, A-L. Nonnis, M. Scrima, F. Fornara, F. (2023) Promoting the work engagement of the health worker: The role of secure workplace attachment, perceived spatial-physical comfort, and relationship with patients. *Journal of Environmental Psychology*.

- Tillgänglig via:  
[https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272494422001827?casa\\_token=3s7-Haft1gsAAAAA:B9jwUqIK3P7qrUdBtz1X\\_qo7AMC9qIEZn6eFCABPVQDcEV78x2ETFUqGQMR4FmLsZ3H-OJ65Yg](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272494422001827?casa_token=3s7-Haft1gsAAAAA:B9jwUqIK3P7qrUdBtz1X_qo7AMC9qIEZn6eFCABPVQDcEV78x2ETFUqGQMR4FmLsZ3H-OJ65Yg)  
[Hämtad 2023-05-04]
- Oats, B. J. (2006): *Researching information systems and computing*. London: SAGE. ISBN: 141290224X (pbk.), 341 s
- Oravec, J. A. (2015) Gamification and multigamification in the workplace: Expanding the ludic dimensions of work and challenging the work/play dichotomy, *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 9(3), p. Article 6.  
Tillgänglig vid:  
<https://cyberpsychology.eu/article/view/4345>  
[Hämtad: 2023-03-23]
- Perryer, C. Celestine, N. Scott-Ladd, B. Leighton, C (2016) Enhancing workplace motivation through gamification: Transferrable lessons from pedagogy. *The International Journal of Management Education*.  
Tillgänglig vid:  
[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1472811716300404?casa\\_token=6Vfe3aM5fNUAAAAA:GOevroY10aP6RnBKTbHZ10ObRFSmoRCz9nTxyKCAzxvkjL4gcUPEJGI2WHDTl6pzx3TOXRSDLg](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1472811716300404?casa_token=6Vfe3aM5fNUAAAAA:GOevroY10aP6RnBKTbHZ10ObRFSmoRCz9nTxyKCAzxvkjL4gcUPEJGI2WHDTl6pzx3TOXRSDLg)  
[Hämtad 2023-05-04]
- Riar, M. Morschheuser, B. Zarnekow, R. Hamari, J (2022) Gamification of cooperation: A framework, literature review and future research agenda. *International Journal of Information Management*.  
Tillgänglig vid:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401222000834>  
[Hämtad 2023-05-04]
- RingCentral. (2023) The Business benefits of highly engaged employees.  
Tillgänglig vid:  
<https://www.ringcentral.com/gb/en/blog/business-benefits-highly-engaged-employees/>  
[Hämtad 2023-03-29]
- Robertson, M. (2010) Can't play, won't play, Kotaku. *Kotaku*.  
Tillgänglig vid:  
<https://kotaku.com/cant-play-wont-play-5686393>  
[Hämtad 2023-04-22]
- Robson, K. et al.(2016) Game on: Engaging customers and employees through gamification, *Business Horizons*. Volume 59. 29-36.  
Tillgänglig vid:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681315000968?via%3Dihub>  
[Hämtad 2023-03-29]
- Waern, A. (2011). I'm in love with someone that doesn't exist!' Bleed in the context of computer game. *Journal of Gaming and Virtual Worlds*, 3, 239-257.  
Tillgänglig vid:  
[https://www.researchgate.net/publication/233512714\\_I%27m\\_in\\_love\\_with\\_someone\\_that\\_doesn%27t\\_exist\\_Bleed\\_in\\_the\\_context\\_of\\_a\\_Computer\\_Game](https://www.researchgate.net/publication/233512714_I%27m_in_love_with_someone_that_doesn%27t_exist_Bleed_in_the_context_of_a_Computer_Game)  
[Hämtad: 2023-04-24]

- Walter, Fitz, Zachary (2022) What is Gamification?, *Gamification with Dr Zachary Fitz Walter*.  
Tillgänglig vid:  
<https://www.gamify.com/what-is-gamification>  
[Hämtad 2023-03-23]
- Walz, S.P and Deterding, S. (2014) The gameful world: Approaches, issues, applications. *Cambridge, MA: MIT Press*.
- Werbach (2015a) The PBL-Triad, Coursera. *University of Pennsylvania*.  
Tillgänglig vid:  
<https://www.coursera.org/lecture/gamification/4-3-the-pbl-triad-9YIm2>  
[Hämtad 2023-04-17]
- Werbach (2015b) Limitations of elements - deconstructing games, Coursera. *University of Pennsylvania*  
Tillgänglig vid:  
<https://www.coursera.org/lecture/gamification/4-4-limitations-of-elements-YFUS1>  
[Hämtad 2023-05-05]
- Werbach, K. & Hunter, D. (2012) For the win: How game thinking can revolutionize your business, *Wharton Digital Press*.