

**Examensarbete**  
15 högskolepoäng, grundnivå

# Spela ditt företag till engagemang

*Gamify your company to engagement*

Sarah Torvaldsson

# Sammanfattning

Denna uppsats undersöker begreppet spelifiering och dess funktion i kontext till motivation. Intentionen med uppsatsen är att läsaren ska kunna få en ökad kunskap inom ämnet, samt förstå hur ett arbete kan se ut inom spelifierings-projekt. Uppsatsen baseras på två fallstudier där två intervjuer och tre observationer har genomförts vid olika tillfällen. Intervjuer och observationer har gjorts hos GreenHatPeople som arbetar med att ta fram spelifieringar och intervju med kunden NordLock har även genomförts. Observationer under ett projekt mellan GreenHatPeople och handbollsklubben HK Malmö har också gjorts. Projektet har gått ut på att engagera publiken vid de timeouts som äger rum i en handbollsmatch genom att implementera en spelifiering vid de tillfällena. Resultatet presenterar betydelsefulla aspekter som företag kan se till vid spelifierings-projekt. Motivation, kul, lärande, och information är några av de aspekter som visats vara betydelsefulla och som kan placeras i en iterativ process. Genomförandena av spelifierings-projekten inkluderar flera olika faser. Bland annat uppstart med information, spelifierings-insatserna, samt feedback. Slutsatserna konstaterar att utformningen av genomförandet i spelifierings-projekt kan variera, men att det finns ett liknande mönster mellan båda fallstudierna. Information tilldelas deltagarna, den digitala spelifierings-satsningen sker och feedback tilldelas deltagarna. Slutsatserna belyser även de aspekter som indikerats vara essentiella för en funktionell arbetsprocess inom projekt med spelifieringar.

## Nyckelord

Spelifiering, motivation, inre motivation, yttre motivation, engagemang, process, kul, självbestämmande teori

# **Abstract**

## **Gamify your company to engagement**

This essay examines the concept of gamification and its purpose in context of motivation. The intention of the essay is to provide the reader with an increased knowledge of the subject as well as an understanding of how a project with gamification can be done. The essay is based on two case studies where two interviews and three observations have been conducted on different occasions. Interviews and observations have been made with GreenHatPeople who works with gamification. Interviews with the customer NordLock and observations of a project between GreenHatPeople and the handball-club HK Malmö has also been made. The goal of the project has been to engage the audience more when timeouts occur during the game through implementing gamification at these moments. The result presents significant aspects that companies can consider before starting a gamification-project. Motivation, fun, learning, and information are some of the aspects that has been shown to be important. These are also aspects that can be places in iterative processes regarding gamification. Implementation of the case studies include several phases. Among other things, startup with information, gamification-effort, and feedback. The findings conclude that the design of implementation of gamification-projects may vary, but there is a similar pattern between both case studies. Information is assigned to the participants, the digital gaming effort takes place and feedback is awarded to the participants. The conclusions also highlight the aspects indicated to be essential for a functional work process in gamification-projects.

## **Keywords**

Gamification, motivation, internal motivation, external motivation, involvement, process, fun, Self Determination Theory

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.1	<b>Bakgrund.....</b>	<b>1</b>
1.1.1	Tidigare forskning.....	1
1.1.2	GreenHatPeople .....	2
1.1.3	NordLock.....	3
1.1.4	Viewpipe.....	3
1.2	<b>Problematisering .....</b>	<b>3</b>
1.3	<b>Syfte .....</b>	<b>4</b>
1.3.1	Frågeställning .....	5
1.4	<b>Avgränsningar .....</b>	<b>5</b>
1.5	<b>Målgrupp .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Metod .....</b>	<b>6</b>
2.1	<b>Forskningsdesign: fallstudie med induktiv ansats .....</b>	<b>6</b>
2.2	<b>Metodval och tillvägagångssätt.....</b>	<b>7</b>
2.2.1	Intervjuer.....	8
2.2.2	Observationer.....	9
2.3	<b>Urval .....</b>	<b>10</b>
2.4	<b>Forskningsetik .....</b>	<b>11</b>
2.5	<b>Reliabilitet och validitet.....</b>	<b>11</b>
2.6	<b>Metoddiskussion .....</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>Teori.....</b>	<b>15</b>
3.1	<b>Spelifiering .....</b>	<b>15</b>
3.1.1	Exempel spelifieringar .....	16
3.1.2	Spelelement.....	17
3.1.3	Varför spelifiering? .....	17
3.2	<b>Motivation .....</b>	<b>18</b>
3.2.1	Maslows behovshierarki.....	19
3.2.2	Self Determination Theory .....	20
3.2.3	Inre motivation.....	20
3.2.4	Yttre motivation .....	21
3.2.5	Samband mellan inre och yttre motivation.....	22
3.3	<b>Spelifiering - samband till motivation.....</b>	<b>22</b>
3.4	<b>Process.....</b>	<b>23</b>
3.4.1	Iterativ process.....	24
3.5	<b>Företagskultur .....</b>	<b>24</b>
<b>4</b>	<b>Empiri.....</b>	<b>26</b>
4.1	<b>Fall 1: NordLocksmötet .....</b>	<b>26</b>
4.1.1	Hur startade det? .....	26
4.1.2	Inför mötet .....	28
4.1.3	Preemeeting .....	28
4.1.4	Föreläsning med Viewpipe .....	28
4.1.5	Teambuilding.....	29
4.1.6	Efter mötet .....	30
4.2	<b>Fall 2: Handbollspubliken.....</b>	<b>30</b>
4.2.1	Observation 1 .....	30

4.2.2	Observation 2 .....	32
4.2.3	Observation 3 .....	33
4.2.4	Sammanfattning av observationer.....	34
<b>5</b>	<b>Diskussion.....</b>	<b>36</b>
5.1	Spelifiering till motivation.....	36
5.2	Aspekter .....	38
5.2.1	Process.....	38
5.2.2	Att ha kul .....	39
5.2.3	Belöningsystemet.....	40
5.2.4	Lärande aspekt .....	41
5.2.5	Information.....	42
5.2.6	Summering av aspekter.....	43
5.3	Genomförandet.....	44
5.3.1	Fallstudie 1: NordLocksmötet.....	44
5.3.2	Fallstudie 2 .....	45
5.4	Liknelser och skillnader i genomförandet mellan fallstudierna .....	47
<b>6</b>	<b>Slutsatser.....</b>	<b>49</b>
6.1	Förslag på vidare forskning .....	51
	Källförteckning .....	52
	Bilaga 1 - Intervjufrågor .....	56

## Förord

Denna kandidatuppsats är skriven inom ämnet Medieteknik för fakulteten Teknik och Samhälle vid Malmö Universitet. Efter en treårig utbildning på programmet Produktionsledare – Media är uppsatsen den avslutande delen. Jag vill tacka GreenHatPeople i Malmö för att de har ställt upp i denna studie. Framförallt ett tack till Roger Carlsson från GreenHatPeople som har intervjuats och varit med vid observationer inför detta arbetet. Jag vill även tacka Lars Christensson från NordLock som ställt upp på en intervju inför studien. Respondenterna har bidragit med mycket data vid intervjuerna som väckt ett stort intresse för ämnet. Slutligen vill jag även ge ett stort tack till min handledare Erik Pineiro som har gett mig bra vägledning under hela uppsatsskrivandet. Tack för ditt engagemang i uppsatsen och för den tid du har lagt ner på att hjälpa mig i arbetet.

# 1 Inledning

I denna del kommer bakgrund, problembeskrivning, syfte, avgränsningar, frågeställning, samt målgrupp att presenteras.

## 1.1 Bakgrund

Enligt Robson et al. (2016) kan begreppet gamification/spelifiering definieras som tillämpning av principer från speldesigner i situationer där ändamålet är att förändra ett beteende. Alsawaier (2018) stödjer definitionen och beskriver begreppet som implementation av spelmekanismer i en miljö där det vanligtvis inte används. Robson et al. (2016) menar att spelifierings-satsningar kan användas som en metod för organisationer som gör utvecklingsarbeten för att påverka individers engagemang. I denna uppsats kommer den svenska versionen av begreppet att användas.

Kapp (2013) hävdar i sin fältbok att spelifiering växer som trend i ett snabbt tempo och att nyttjandet av trenden inom företag ökar. Dock nämner Kapp (2013) inga siffror som bekräftar hans påståenden. Siffror från Google Trends (2018a) kan stödja hans påståenden. Deras siffror visar att trenden började växa 2010 och har därefter varit stadigt populär i många delar av världen. Siffrorna representerar den popularitet spelifiering har haft genom sökningar sedan 2004. Ett värde av 100 innebär att begreppet är märkbart populärt. (Google Trends, 2018a) Sveriges sökränta av begreppet i januari 2018 är på 100, vilket indikerar att trenden är stark även i Sverige (Google Trends, 2018b). Schrape (2014) påpekar att spelifiering startade som en marknadsföringsstrategi. Han menar att från ett marknadsföringsperspektiv syftar spelifiering till att påverka individers beteenden. I denna uppsats kommer begreppet spelifiering att undersökas, men trots att det har växt fram som en marknadsföringsstrategi kommer fokuseringen vara hur spelifieringar kan användas idag för att motivera individer att engagera sig.

### 1.1.1 Tidigare forskning

*The effect of gamification on motivation and engagement* av Alsawaier (2018) handlar om vilka effekter en spelifiering har på motivation och engagemang. Studien är baserad på litteraturgranskningar och det framkommer att utbudet med litteratur som berör hur spelifiering påverkar motivation och engagemang är väldigt begränsad. I studien framkommer det att

perspektiv utifrån både ett kvantitativt och ett kvalitativt synsätt är viktigt för att kunna förstå och skapa en komplett bild utav vad spelifiering är. Kvantitativa forskningsmetoder dominerar forskningen inom ämnet och det kvalitativa perspektivet måste beaktas för att kunna få en mer balanserad syn i området. (Alsawaier, 2018)

*Game on: Engaging customers and employees through gamification* av Robson, Plangger, Kietzmann, McCarthy & Pitt (2016) är en studie där forskarna undersökte vilken förändring som kan ske hos medarbetare vid implementering av spelifiering i arbetsplatsen. De menar att engagemang hos medarbetare kan öka genom att realisera spelifiering på arbetsplatsen. Studien tar upp relevanta exempel där arbetsplatser har tillämpat spelifiering i arbetssituationer och där det har resulterat i större engagemang hos medarbetare. En iakttagelse som forskarna finner intressant är vikten av att ha roligt på arbetet och att kunna applicera detta i arbetet. Genom att fånga det roliga i arbetet och anamma det kan resultatet bli att engagemanget ökar. Deras slutsats stödjer att spelifiering är en metod som fungerar när det kommer till att förändra och förbättra engagemang både internt och externt. (Robson et al., 2016)

*What can we learn from playing interactive games?* av Lieberman (2006) handlar om vad som motiverar i interaktiva spel. Han tar upp att individer ofta känner en drivkraft att vinna och att denna drivkraft kan förstärkas om uppgiften eller spelet ger användaren svåra förutsättningar att klara av det. Detta placerar användaren i en position där det inte finns en säker vinst. Studien påvisar att det finns grunder som stödjer att utmaningen är en stor drivkraft i spel, samt att det är vid utmanande spel som användaren blir mer engagerad i spelet. (Lieberman, 2006)

### **1.1.2 GreenHatPeople**

GreenHatPeople är ett företag som är specialiserat sig på att göra möten och konferenser aktiva genom att implementera spelifieringar. Målet med deras spelifieringar är att maximera engagemang hos deltagarna genom levande diskussioner i en kontrollerad miljö. Företaget erbjuder färdiga paket med spelifieringar kunder kan välja, men det finns även alternativet att skräddarsy spelifieringar enligt kundens önskemål. Företaget hjälper till med att maximera engagemang på konferenser, teambuildings, eller vid andra event som företagen vill ha hjälp med. Huvudkontor finns i Stockholm, men företaget finns även i Malmö och i andra delar av världen. (GreenHatPeople, 2018a) GreenHatPeople är det företag som har främsta fokus i denna uppsats då frågeställningen och fallstudierna berör företaget.

### **1.1.3 NordLock**

NordLock berörs i den första fallstudien då de är en kund till GreenHatPeople. NordLock gör killåsningsprodukter som används världen över. Bultarna är säkra och kan utsättas för extrema belastningar och vibrationer utan att brista. På NordLocks webbplats står det att deras produkter gör att skruvar och skruvförband klarar av stora belastningar. (NordLock, 2018a) Deras främsta fokus under produktionen beskrivs vara kvalitetssäkring av deras produkter. En expertis hos de anställda på NordLock belyses även på webbplatsen och de skriver att ingen ska behöva ifrågasätta integriteten för deras mekaniska lösningar. (NordLock, 2018b)

### **1.1.4 Viewpipe**

Viewpipe är en applikation utvecklad av GreenHatPeople. Principen med applikationen är att användare enkelt ska kunna dela med sig av sina kommentarer. Applikationen efterliknas ett Twitterflöde där deltagarnas kommentarer visas. Viewpipe kan användas som ett verktyg vid konferenser för deltagare som vill dela med sig av frågor eller tankar. Det är för att samla information på ett enkelt sätt samtidigt som allting sparas digitalt. Om ett företag vill använda sig av Viewpipe behöver deltagarna tilldelas en specifik kod som skapas tillsammans med GreenHatPeople. Efter en hämtning av applikationen kan deltagarna skriva in koden för att sedan komma till ett kommentarsfält. När deltagarna har hämtat applikationen och skrivit in koden kan de börja kommentera och dela med sig av sina tankar. Det är ingen registrering för deltagarna och kommentarer som skrivs in delas inte offentligt. Kommentarererna är enbart synliga för det företaget som beställt tjänsten. (Viewpipe, 2018)

## **1.2 Problematisering**

Som Google Trends (2018a) visar är trenden med spelifiering stark för tillfället och det finns ett märkbart intresse för begreppet. En undersökning som tar upp betydelsefulla aspekter vid spelifierings-projekt kan därmed bidra till en förståelse kring hur ett arbete med detta kan utformas. Kapp (2013) påstår även att företag och organisation anammar trenden, vilket bottnar i att det är ett effektivt sätt att möta individers behov vid inläring. En följdfråga till detta är vad som motiverar användarna att vilja lära sig, varför denna aspekt kommer undersökas närmre i uppsatsen. Målet med uppsatsen är därför att kunna skapa en djupare insikt i vilka aspekter som är angelägna att tänka på vid spelifierings-projekt, samt hur det kan se ut när en spelifierings-insats genomförs med stödjande argument utifrån Self Determination Theory (SDT). För att kunna förstå vilka aspekter som kan vara av betydelse att se till i denna uppsats kommer stöd av

Self Determination Theory appliceras. Denna teori är utvecklad av Ryan och Deci (2000) och grundas i att tre medfödda psykologiska behov kan uppfyllas för att få en ökad motivation. De tre behoven som teorin berör är kompetens, autonomi och relation (Ryan & Deci, 2000).

Uppsatsen tar upp två fallstudier som berör företaget GreenHatPeople. Den första fallstudien heter NordLocksmötet och undersöker hur GreenHatPeople har gjort en spelifiering-insats till företaget NordLock där målet varit att öka engagemanget hos medarbetarna vid ett mötestillfälle. Upplevelser ur båda företagsperspektiven jämförs med teori i diskussionen. De likheter och olikheter som kan urskiljas i upplevelserna kan medföra en fördjupning av vilka aspekter som har upplevts vara avsevärda att granska. Uppsatsen analyserar aspekter som varit av betydelse i GreenHatPeoples arbetsprocess. Tanken är att detta ska väcka intresse för vad företag kan granska innan de börjar arbeta med en spelifiering. Den andra fallstudien heter Handbollspubliken och består av tre observationer av ett arbete mellan GreenHatPeople och en handbollsklubb. Fokuseringen i denna fallstudie är en applikation som heter Viewpipe och som är utvecklad av GreenHatPeople. Applikationen används i ändamålet att engagera publiken vid de timeouts som inträffar vid en handbollsmatch och benämns som en spelifiering i fallstudien. Syftet med applikation, som i detta fall är spelifieringen, är att publiken ska vara delaktiga i matchen även vid timeouts. Varför stöd från SDT kommer appliceras i uppsatsen är för att skapa en bredare förståelse för motivationsfaktorer som kan ha påverkat deltagare vid båda fallstudierna.

Studien av Alsawaier (2018) är av intresse till denna uppsats baseras på att den tar upp vikten av att undersöka spelifiering ur ett kvalitativt perspektiv, vilket denna uppsats gör. Studien av Robson et al. (2016) är relevant till uppsatsen med anledning av att den berör motivationsfaktorer inom spelifiering. Iakttagelsen som Robson et al. (2016) gör om att kunna presentera det roliga och underhållande i en spelifiering är kopplingsbart till studien för att se vad som faktiskt krävs för att det ska bli ett bra slutresultat. Vikten av att finna det roliga i ett arbete faller till intresse då motivation genom underhållning är en betydande del i uppsatsen. Den sista studien som nämns i tidigare forskning är av Lieberman (2006). Studien går att anknyta till denna uppsats då den tar upp drivkrafter som motiverar i interaktiva spel, vilket är nära sammansvetsat till spelifieringar och till studiens syfte.

### **1.3 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att kunna bidra till en ökad förståelse och medvetenhet för spelifierings-projekt/produktion med stöd av Self Determination Theory. Denna uppsats fokuserar på fallen NordLocksmötet och Handbollspubliken som GreenHatPeople arbetat med.

### **1.3.1 Frågeställning**

Hur ser arbetsprocessen och genomförandet ut i spelifierings-projekten NordLocksmötet och Handbollspubliken hos GreenHatPeople utifrån motivationsteorin - Self Determination Theory?

## **1.4 Avgränsningar**

Studien kommer enbart att beröra hur GreenHatPeople arbetar med spelifierings-projekt. Studiens primära fokus kommer grundas på GreenHatPeoples arbetssätt med anledningen av att frågeställningen och syftet enbart avser deras arbetsprocess och genomförande. Andra företag som berörs av studien är två kunder till GreenHatPeople. NordLock och HK Malmö. Studien kommer därmed inte att undersöka hur andra företag arbetar med spelifierings-projekt. Uppsatsen syftar därför inte till att undersöka hur spelifieringar används generellt i andra företag.

## **1.5 Målgrupp**

Den primära målgruppen för uppsatsen är personer och företag som arbetar med att ta fram spelifieringar för att engagera medarbetare. Företaget som berörs i studien är GreenHatPeople och NordLock, varför företagen också faller under den primära målgruppen för uppsatsen. Den sekundära målgruppen innefattar studenter som på en akademisk nivå skriver uppsatsarbeten och som kan relatera till ämnet, samt lära sig mer om spelifiering.

## 2 Metod

I denna del kommer metodval som berör val av ansats, forskningsdesign, intervjuer, urval, observationer redogöras och metoddiskussion kommer att presenteras.

### 2.1 Forskningsdesign: fallstudie med induktiv ansats

Efter att en forskare har bestämt vad som ska studeras behöver utformningen designas. Om forskaren har beslutit sig för att genomföra en fallstudie måste en logisk plan för hur tillvägagångssättet kan se ut göras. Detta kan beskrivas som att formulera en forskningsdesign. Det handlar om att förstå vilka val som behöver göras och hur forskaren tar sig från start till mål. En forskningsdesign kan också beskrivas som en plan som guidar forskaren igenom arbetsprocessen. (Yin, 2014) Svensson och Ahrne (2015) beskriver forskningsdesign som en övergripande utformning av de val en forskare har gjort i en studie. Även Harboe (2013) instämmer med detta och menar också att det kan beskrivas som ramarna för insamlingsmetoderna. Enligt Bryman (2011) är fallstudier en forskningsdesign som kan fokusera mer ingående på ett eller flera fall, vilket ger möjlighet att studera komplexiteten i på en djupare nivå. Denscombe (2010) instämmer och menar att fallstudier kan möjliggöra en fördjupande inblick i ett ämne. Bell och Waters (2016) påpekar dock att fallstudier kan ifrågasättas då det inte alltid är generaliserbart och för att det kan vara svårt att kontrollera informationen. Målet med denna uppsats är att kunna tillgå en fördjupande inblick i betydelsefulla aspekter som GreenHatPeople arbetar med inom spelifierings-projekt. Denscombe (2010) påpekar att fallstudier kan bidra till mer detaljrik information i jämförelse till enkätundersökningar. För att få detaljrik information har därför två fallstudier tagit plats. Studien berör fallen NordLocksmötet och Handbollspubliken och fallstudier har varit en infallsvinkel som bidragit till en fördjupande resultat-del. Denscombe (2010) menar att en stark fördel med fallstudier är att forskaren får potentialen att hantera mer komplexa sociala situationer. Denscombe (2010) menar också att detta kan bero på att forskaren enbart studerar ett eller några enstaka fall, vilket kan bidra till en större skepticism till resultatets generaliserbarhet. NordLocksmötet har berört ett arbete som GreenHatPeople hade med NordLock 2017. Handbollspubliken har berört ett arbete som GreenHatPeople genomfört 2018 med HK Malmö där publiken på handbollsmatcher blivit uppmuntrade att testa en spelifiering under matchernas förlopp. Genom att använda fallstudier har en fördjupning av arbetsprocesserna och genomförandena i de specifika fallen kunnat göras. Jensen och Sandström (2016) diskuterar om det är bättre att studera ett eller flera fall kopplat till en

forskningsfråga och menar att ett vanligt förekommande svar på den frågan är att flera fall genererar mer testbar teori. Resultatet kan dock bli otydligt om fallstudierna blir för många. (Jensen & Sandström, 2016) Varför två fall hanteras är med anledningen av att kunna skapa bredare och starkare empiri som är anknutna till samma forskningsfråga.

För att svara på uppsatsens frågeställning har först en informationssökning gjorts om de olika företagen. Svensson (2015) menar att det växelspel som utformas mellan teori och empiri kan definieras som antingen deduktion eller induktion beroende på hur upplägget ser ut. En deduktiv ansats bygger på att författaren utgår ifrån en teoretisk synvinkel för att kunna utföra studiens syfte. Den induktiva ansatsen avser istället att slutsatser och teorier formas av den insamlade data, vilket är motsatsen till deduktion. (Svensson, 2015) Den induktiva ansatsen har varit till grund för denna uppsats. Vid datainsamlingen har en viss teoretisk kunskap bidragit till att lättare kunna anpassa intervjufrågorna. Begrepp och insikter i ämnet har bidragit till en utökad förståelse för resultaten som visats i datainsamlingen men inte varit till grund för upplägget till resultatinsamlingen. Enligt Bryman (2011) är även hermeneutik betydelsefullt inom kvalitativ forskning. Enligt NE (2018b) handlar hermeneutik om läran att kunna tolka och förstå en text. Bryman (2011) menar att hermeneutik inom forskning innebär att forskaren måste förstå kontexten som texten skapades i för att kunna förstå författarens utgångspunkt. Enligt Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) kan en forskares intryck uttryckas som kunskap, varför forskarens egna insikter inte nödvändigtvis påverkar på ett bekymmersamt sätt i studien.

## 2.2 Metodval och tillvägagångssätt

Ett mål med denna studie är att skapa en förståelse kring vilka aspekter som kan vara angelägna att se till vid spelifierings-projekt. För att svara få svar på frågeställningen som berör betydelsefulla aspekter vid spelifierings-projekt för GreenHatPeople har en kvalitativ forskningsmetod använts. Denna metod valdes för att få en omfattande förståelse för ämnet. Bryman (2011) menar att en kvalitativ forskningsmetod skiljer sig från en kvantitativ där kvantifiering av datainsamlingen är mittpunkten i resultatet. Det är två fall som har studerats i denna uppsats, NordLocksmötet och Handbollspubliken. Forskningsdesignen för denna studie har därför varit fallstudier. Merriam (1994) menar att forskaren måste ta hänsyn till om studien har ett avgränsat system, vilket innebär att det är en specifik företeelse som undersöks. Harboe (2013) instämmer och menar att fallstudier måste ha ett avgränsat undersökningsfält. Vid datainsamlingen till resultatet har två semistrukturerade intervjuer samt tre observationer tagit plats. Intervjuer förekom med GreenHatPeople och med NordLock inför den första fallstudien. Yin (2014) menar att en vanlig metod att använda inom fallstudier är intervjuer då forskaren kan

ställa frågor om intervjupersonernas upplevelser eller åsikter av fallet. Efter intervjuerna har även transkriberingar genomförts. Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) menar att en transkribering där hela intervjun skrivs ut ger större förutsättningar för att skapa en helhet av samtalet. Den andra fallstudien har baserats på observationer där HK Malmö arbetat med GreenHatPeople. Efter varje observation har en dokumentation av tillfället genomförts för att kunna överblicka observationerna. Harboe (2013) menar att observationer kräver en stark iakttagelseförmåga och att detta ofta kan kombineras med intervjuer. Denscombe (2010) menar även att en styrka med fallstudier är att det går att kombinera olika metoder vid datainsamlingen, som att kombinera observationer och intervjuer. Med anledningen av att denna studie berör två fall och att uppsatsen undersöker hur ansvariga personer upplevt projekten har en kvalitativ undersökning gett mer utvecklande svar och således skapat mer relevans i resultatet.

### **2.2.1 Intervjuer**

Enligt Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) är det vid kvalitativa forskningsmetoder vanligt att genomföra ostrukturerade eller semistrukturerade intervjuer, men även löst strukturerade intervjuer kan förekomma. Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) menar att en semistrukturerad intervjuform kan följa ett standardiserat frågeformulär, men att möjligheten finns att kringgå frågorna och gå in på specifika situationer som respondenten eventuellt talar om och kan ge mer. Merriam (1994) skriver att ett visst antal frågor vid mindre strukturerade intervjuer kan styra intervjun men att ordningsföljden av frågorna inte bestäms i förväg. Detta har öppnat möjligheterna att stiga utanför ramen och fånga upp intressanta och relevanta sidospår som intervjupersonen har gått in på. Denscombe (2010) menar att en av de största fördelarna med att använda sig av intervjuer som metod är att det går att behandla ämnen djupare och i mer detalj. För att kunna svara på frågeställningen i studien har intervjuer därför kunnat understödja insikter kring vad i processen som har fungerat bra. För att kunna identifiera de aspekter som företagen ansett varit betydelsefulla vid den första fallstudien NordLocksmötet har semistrukturerade intervjuer genomförts med GreenHatPeople, samt med NordLock. En semistrukturerad telefonintervju genomfördes först med Lars Christensson som är försäljningsansvarig på NordLock. Han var delaktig och ansvarig vid samarbetet med GreenHatPeople. En begränsad tillgänglighet till information angående samarbetet innan intervjutillfället innebar att frågor inte kunde anpassas utefter detta. En semistrukturerad form gav mer utrymme att ställa följdfrågor som berörde mötet. Den andra intervjun genomfördes med Roger Carlsson från GreenHatPeople. Han hade en ansvarstagande roll vid

NordLocksmötet och intervjun var även här semistrukturerad. Med hjälp av information från Lars Christenssons intervju kunde anpassning av frågorna till Roger Carlsson göras för att skapa en likställighet i vilka aspekter som kunde tas upp. Även vid detta intervjutillfälle gav semistrukturen en möjlighet att fråga vidare på intressanta svar. Vid intervjutillfällena har semistrukturerade intervjuer genomförts med anledningen av att skapa större utrymme för att kunna utveckla specifika frågor mer djupgående. Denscombe (2010) menar att intervjuaren fortfarande har en tydlig lista med de frågor som ska ställas till intervjupersonen vid semistrukturerade intervjuer, men att intervjuaren kan vara mer flexibel och låta intervjupersonen utveckla tankar och idéer på ett bredare plan. Enligt Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) är intervjuer ett bra val om målet är att ta reda på hur intervjupersonerna gör i praktiken. Problemet som kan uppstå vid intervjuer är att intervjuaren kan tolka respondentens innehåll annorlunda än det som avsetts. Detta är viktigt att beakta vid tillfällena för intervjuer. Efter intervjutillfällena har transkriberingar gjorts för att lättare skapa en överblick av samtalen. De fasta frågor som har använts vid intervjutillfällena finns i Bilaga 1 – Intervjufrågor.

### **2.2.2 Observationer**

Lalander (2015) menar att observationer har relevans till en etnografisk betydelse då den observerande personen får tillgång till respondentens perspektiv. Denscombe (2010) skriver att observationer inte är beroende av vad folk säger, men att observationer hjälper forskaren att bevittna vad som händer. Lalander (2015) skriver även att forskaren kan välja att göra antingen passiva eller deltagande observationer. Forskare kan välja att börja arbeta passivt i observationerna för att känna av fältet och sedan öka delaktigheten. Genom att lära känna fältet kan forskaren integrera och delta mer i ett senare skede. (Lalander, 2015) En passiv observation kan även beskrivas som att forskaren inte försöker påverka den sociala strukturen i miljön (Harboe, 2013). Deltagande observationer kan ge helhetsförklaringar med en större förståelse för förbindelser mellan olika faktorer. Observatören har dock begränsade alternativ kring vilka roller eller situationer som får observeras och att detta kan påverka tillgängligheten till information. Efter en observation är det även av väsentligt att göra anteckningar eftersom det kan vara lätt att glömma betydelsefulla detaljer. Minnet är selektivt men svagt, varför en direkt notering efter en observation kan ge starkare förutsättningar för att minnas mer. (Denscombe, 2010) Även Harboe (2013) skriver om deltagande observationer och menar att det största problemet med en deltagande observation är att observatören kan själv påverka situationen. En icke-deltagande observation kan därför vara att föredra om observatören inte vill påverka miljön som observeras. Deltagande observationer är däremot när observatören försöker

att påverka undersökningsmiljön vilket kan användas inom undersökningar där forskaren eventuellt vill undersöka en effekt av någonting. (Harboe, 2013) I den andra fallstudien som heter Handbollspubliken har tre observationer av ett arbete mellan handbollsklubben HK Malmö och GreenHatPeople har genomförts. Applikationen Viewpipe som är skapad av GreenHatPeople har prövats under matchsammanhang. Vid varje observationstillfälle har Roger Carlsson från GreenHatPeople varit ansvarig för spelifieringen. Syftet med arbetet har varit att göra publiken mer delaktig vid matchtillfällena. Vid det första observationstillfället var rollen som observatör icke-deltagande då inget ansvar tilldelades. Den andra observationen kan definieras som partiellt deltagande, vilket Lalander (2015) menar är deltagande i några aspekter av situationen men inte i alla. Deltagandet var mer påtagligt då rollen som observatör inkluderade ett mindre ansvar att styra spelifieringen från kontrollrummet. Vid den tredje och sista observationen ökade deltagandet ytterligare då större ansvar att styra applikationen tilldelades. Vid denna observation fanns en kunskap om fältet och en större integration kunde ske med involverade människor. Den sista observationen kan därför beskrivas som deltagande observation, men en medvetenhet om att inte försöka påverka den observerade miljön har beaktats. Efter genomförda observationer gjordes anteckningar och beskrivningar om tillfällena. Detta gjordes direkt efter observationerna för att inte glömma viktiga detaljer.

### 2.3 Urval

Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) menar att urvalet av intervjupersoner är betydande för trovärdigheten i studien. Vid urvalet av intervjupersoner har ett tvåstegsurval gjorts, vilket Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) menar underlättar vid beslutet. Vid urvalet av intervjupersoner kan en forskare välja att göra ett slumpmässigt urval eller ett icke-slumpmässigt urval. Ett helt slumpmässigt urval innebär att forskaren i princip lottar urvalet av respondenter. En stratifierat slumpmässigt val innebär istället att det finns några karakteristiska egenskapen som styr urvalet, exempel kön. I ett icke-slumpmässigt urval besitter forskaren en tillräcklig kontroll över området som ska undersökas, varför en kontroll av urvalet påverkar. Ett subjektivt urval innebär att urvalet sker utifrån en kvalificerad bedömning av forskaren. Här måste forskaren lita på sin förmåga och kvalitativa intervjuer bygger ofta på denna urvalsmetod. (Harboe, 2013) Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) menar att kontakt med någon ansvarig inom organisationen som undersöks kan vara nödvändig för att kunna få tillgång till relevant data. Vid urvalet av företag en granskning om verksamheterna haft relevans till studiens syfte beaktats. Genom mail från ett annat företag har tips om samarbetet mellan GreenHatPeople och NordLock mottagits och överblick av båda företagens webbplatser har gjorts för att undersöka

relevansen till uppsatsen. Denna uppsats inkluderar intervjuer med Roger Carlsson som är försäljningsansvarig på kontoret i Malmö för GreenHatPeople, samt Lars Christensson som är försäljningschef på NordLock i Malmö. Lars Christensson på NordLock var en av de personerna på företaget som organiserade mötet och tog kontakt med GreenHatPeople. Roger Carlsson var den person på GreenHatPeople som tog emot kundens önskemål och var med vid planering och genomförandet. Vid urvalet av intervjupersoner till denna uppsats har en bedömning av att intervjupersonerna innehaft tillräcklig information om området funnits, varför det inte varit ett slumpmässigt urval. Urvalet kan definieras som ett subjektivt urval då det varit medvetet och möjligheten att materialet skulle bli representativt för studien fanns. Varför verksamheterna har haft relevans till studiens syfte är baserat på motivet för deras samarbete. Urvalet baseras även på att intervjupersonerna har haft ledande roller som bygger på mycket erfarenhet i projekten. GreenHatPeople (2018a) skriver att de kan göra möten aktiva, roliga och mätbara genom att skapa spelifieringar. Vid samarbetet med NordLock var motivet att göra ett aktivt möte med hjälp av en spelifiering, vilket har relevans till studiens syfte som är att se till hur processen och genomförandet för spelifierings-projekt ser ut för GreenHatPeople.

## 2.4 Forskningsetik

Helgesson (2015) skriver att forskningsetik handlar om etiska aspekter av forskning. Det kan handla om hur forskare bör agera vid forskningsutföranden, samt vilket ansvar forskaren tar vid presentation av resultatet. Etiska överväganden kan handla om att referera korrekt till förstahandskällan. (Helgesson, 2015) Även Forsman (1997) belyser vikten av att ha en stor sanningshalt i påståenden, varför det är viktigt att se till källkritik vid val av källor. Forskare ifrågasätter och är självkritiska för att vara pålitliga och forskningen ska uppfattas som saklig och objektiv. Det finns även betraktningar om deskriptiva och normativa värderingar. Normativa värderingar avser vilka regler eller värderingar som bör appliceras i forskning och deskriptiva värderingar handlar om regler som faktiskt existerar kring detta. (Forsman, 1997) Normativa påståenden kan även beskrivas som något som antingen bör eller inte bör göras och deskriptiva påståenden är faktabaserade påståenden. (Helgesson, 2015)

## 2.5 Reliabilitet och validitet

I studier bör en strävan efter att uppnå en stark reliabilitet och validitet finnas. (Bryman, 2011) Harboe (2013) skriver att validitet och reliabilitet handlar om att uppnå kvaliteten i arbetet och menar att validitet handlar om att alla faser i arbetet har relevans till studiens syfte och

problemformulering. Bryman (2011) menar också att validitet kan handla om att kunna generalisera resultatet från studien. Enligt Svensson och Ahrne (2015) hänger generaliserbarhet ihop med trovärdighet och menar att forskningen ska kunna appliceras på flera olika situationer och ha samma resultat. Vid kvalitativa studier kan det vara svårare att generalisera då forskningsresultatet noggrant måste överföras till andra miljöer eller situationer för att undersöka generaliserbarheten. (Ahrne & Svensson, 2015) Reliabilitet handlar om tillförlitlighet och innefattar att den insamlade datan måste vara trovärdig. Reliabiliteten kan påverkas om en respondent ljugar vid en intervju, eller om intervjuaren inte gör sig tillräckligt förstådd. Det går att undersöka och öka en studies reliabilitet genom att upprepa undersökningar och jämföra med resultat, upprepa undersökningar och jämföra med andra metoder, samt att presentera eventuella transkriberingar i bilagor så att läsarna kan granska analysen forskaren har gjort. (Harboe, 2013) Enligt Bryman (2011) är reliabilitet och validitet två betydelsefulla bedömningsgrunder för kvalitativa studier. I kvalitativa studier kan det vara svårt att uppnå en stark reliabilitet då undersökningar kan ge olika resultat vid olika tillfällen. Genom att kunna genomföra samma studie igen och få samma resultat ökar reliabiliteten men vid kvalitativa studier finns yttre faktorer som kan påverka, varför reliabiliteten kan påverkas. (Bryman, 2011)

## 2.6 Metoddiskussion

Som Harboe (2013) påpekar är det betydande att innehållsanalysen byggs på källkritik och hermeneutik, vilket kan beskrivas som en tolkningsförmåga. Denscombe (2010) påpekar även att fallstudier är lätt utsatt för kritik i relation till trovärdighet, varför forskaren måste underbygga argument. Att ha ett kritiskt öga gentemot de källor som tagits fram i uppsatsen har därför varit betydande för kvaliteten av uppsatsen. Artiklar som är med i uppsatsen har sökt på Malmö Universitets sökmotor Libsearch och har varit peer-reviewed för att säkra kvaliteten. Om syftet med uppsatsen enbart hade berört hur medarbetare ansåg att en spelifiering fungerade i deras verksamhet hade sannolikt en kvantitativ metod varit att föredra. Enkätundersökningar med specifika frågor utan fri text hade kunnat tilldelas medarbetare för att kunna kvantifiera upplevelserna. Som Bryman (2011) påpekar är den kvantitativa forskningsmetoden mer avsedd att kvantifiera datainsamlingen. Därför hade en kvantitativ forskningsmetod behärskat en grundligare analys och fler svar hade kunnat samlas in genom exempelvis enkäter. Varför en kvalitativ forskningsmetod har använts grundas på att uppsatsen skulle byggas på en genomgripande förståelse för hur ett specifikt företag arbetar med spelifieringar och hur deras processer går till. Datainsamlingen har baserats på intervjuer och observationer. Genom att använda observationer och semistrukturerade intervjuer har en tillgång till adekvata insikter i

verksamhetens processer förekommit. Semistrukturerade intervjuer valdes med anledningen att det går att anpassa frågorna efter situationen och svaren. Svensson och Ahrne (2015) menar att detta kan vara en stark tillgång vid datainsamlingen. Om en jämförelse mellan exakta upplevelser mellan GreenHatPeople och NordLock varit målet hade möjligtvis en fast struktur med lika frågor bidragit till bättre redogörelser. Enligt Svensson och Ahrne (2015) kan ett fastställt frågeformulär vara fördelaktigt att använda om jämföranden till andra undersökningar eller annan data ska genomföras. För att kunna jämföra några frågor mellan GreenHatPeople och NordLock har några av intervjufrågorna samma, men därefter är frågorna anpassade till de olika verksamheterna. Denna tanke har även funnits med för att öka reliabiliteten. Som Harboe (2013) påpekar är reliabiliteten av stor vikt för att säkra kvaliteten på ett arbete. Genom att undersöka om intervjupersonerna svarar lika på samma frågor har reliabiliteten undersökts. Däremot menar Bryman (2011) att reliabiliteten kan påverkas vid kvalitativa undersökningar då yttre faktorer kan påverka undersökningsmiljön, varför reliabiliteten i denna studie kan ifrågasättas. Om samma studie genomförs vid ett annat tillfälle kan andra faktorer påverka resultatet. Även validiteten kan ifrågasättas i denna studie då den inte bör generaliseras enkelt. Studiens resultat kan se annorlunda ut i andra miljöer eller i andra situationer, varför studien inte bör generaliseras. Gällande reliabilitet och validitet så har rollen som forskare inneburit att se till påståenden och antagandet med ett kritiskt öga. Enligt Harboe (2013) handlar validitet om att alla faser i arbetet har relevans till studiens syfte, varför det har varit betydelsefullt att göra metodval som främjar en bra datainsamling. Harboe (2013) menar även att reliabilitet handlar om att uppnå tillförlitlighet, vilket har beaktats genom att se källkritiskt till insamlade data och jämföra källor. Utan reliabilitet och validitet hade studien inte varit pålitlig eller relevant, varför syftet med studien hade brustit. Ett annat omfattande perspektiv inom kvalitativ forskning är hermeneutiken, vilket NE (2018b) menar är läran om att kunna tolka en text. Vid tolkning av transkriberingar och texter i denna studie har en ansvarsroll i att förstå kontexten mellan sammanhanget texten skapades i och syftet som texten skapats för funnits i forskarrollen. Rollen som forskare vid tolkning av transkriberingarna har inneburit att kunna tolka intervjupersonernas syfte i kontext till den situation de befunnit sig i. De egna insikter som vid tolkning av texterna kan enligt Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) tolkas som kunskap från forskarrollen, varför detta inte ses som problematiskt i studien.

Vid observationerna var rollen som observatör passiv, men även deltagande. Den första observationen var passiv och icke deltagande med målet att skapa en grundlig förståelse för hur spelifieringen användes i sammanhanget. Genom att inte agerat deltagande vid det första tillfället har kompetensen att interagera mer senare med ytterligare kompetens växt. Lalander (2015) menar att ett vanligt fenomen för forskare är att agera passivt i början av en observation

## Spela ditt företag till engagemang

för att de senare kunna delta på en mer lätthanterlig nivå, vilket kan innebära att de vill lära känna folk som är med i observationerna för att interagera mer senare. Deltagandet ökade succesivt i observationerna och den sista observationen var deltagande. Vad som av betydelse att belysa är att den deltagande rollen kan ha haft en inverkan på den sociala miljön som observerats. Genom att ha agerat icke deltagande vid den första observationen har därmed liknelser mellan de olika observationerna stärkt att miljön inte påverkats. Urvalet av intervjupersonerna är baserat på att båda varit delaktiga i ett av de fallen som undersökts. Det har varit ett subjektivt urval där en medvetenhet kring att företagen haft relevans till studiens syfte har varit betydande. Om ett slumpmässigt urval hade gjorts hade chansen att företaget inte haft en starkare relevans till uppsatsens syfte ökat, vilket hade resulterat i en eventuell förändring av syftet i studien. Urvalet av intervjupersonerna har baserats på att de har haft ansvarsroller vid NordLocksmötet. Med anledningen av att båda haft ansvarsroller i arbetet och att kontakt mellan de båda har funnits kontinuerligt genom projektet gavs förutsättningar för att undersöka samma projekt utifrån två företagsperspektiv. Däremot hade intervjuer med deltagande från mötet bidragit till en ytterligare infallsvinkel. Den första fallstudien inkluderade deltagare från många delar av världen inom NordLocks koncern, varför det hade blivit en mycket bredare fråga om intervjuerna hade inkluderat deltagare från mötet. Med den anledningen hamnade fokus på hur projektet upplevdes utifrån beställarens och försäljarens perspektiv.

## 3 Teori

Denna del av uppsatsen presenterar modeller och teorier som har relevans till spelifiering, motivation, och processer.

### 3.1 Spelifiering

Alsawaier (2018) menar att det inte finns någon tydlig definition av vad spelifiering är då forskare har olika tankar kring hur det bör definieras. Han skriver att Kapp (2012) tar upp en pedagogisk aspekt av begreppet, men att Attali och Arieli-Attali (2015) istället definierar spelifiering som spelmekanismer i en icke-spelbaserad miljö, vilket exempelvis kan vara i klassrummet eller i en affärsmiljö. Kapp (2012) skriver att spelifieringar kan handla om att göra lärande och uppgifter roligt med hjälp av funktioner som existerar i spel, där engagemang och fantasi måste skapas. Alsawaier (2018) påpekar även att ett framträdande problem som kan identifieras inom skolans värld idag är att studenter tappar motivation och intresset för att lära sig. Detta kan undvikas är genom att låna spelelement in i klassrummet vilket kan leda till att engagemang främjas (Prensky, 2011). Alsawaier (2018) stödjer detta med argument om att spelifieringar har komponenter som speglar kul och att detta kan hjälpa studenter att slappna av. Olsson, Mozelius och Collin (2015) menar dock att spelifieringar inte kommer vara ett sätt att lära ut till alla, trots att det är ett populärt fenomen. Elever har olika inlärningssätt och att lära ut genom spelifieringar är därför inte ett inlärningssätt som passar alla. (Olsson et al., 2015)

Enligt Kapp (2012) är spelifiering en snabbt växande trend bland företag. Han menar att det främst används för att utbilda, lösa problem eller för att skapa nya idéer inom organisationer. Lieberman (2006) påpekar att användning av spelifieringar kan öka förståelse för logisk tänkande hos användarna. Komplexa frågor och avancerade pusselbitar i en spelifiering kan bidra till en ökad problemlösningsförmåga hos den individ som genomför spelifieringen (Lieberman, 2006). Nicholson (2014) skriver att spelare kan motiveras genom något som heter grind (slipning). Grind i spel kan beskrivas som att låta spelaren göra kontinuerligt upprepande handlingar för att uppnå ett mål, exempelvis samla poäng för att gå upp en level i ett spel. Ett enkelt sätt att göra spelaren motiverad att fortsätta spela är att skapa nya grinds som håller spelaren engagerad under en längre period. Varje ny grind bör dock ha en starkare svårighetsgrad för att utmana spelaren ytterligare. (Nicholson, 2014)

### 3.1.1 Exempel spelifieringar

För att enklare förstå vad spelifieringar kan användas till kommer detta stycke att beskriva några exempel på spelifieringar som har genomförts och skapat intresse. Ett exempel som Kapp (2012) nämner berör den bristande fysiska aktivitet som reflekteras i samhället idag. Han berättar att denna spelifieringen genomfördes för att förstärka ett mer aktivt liv i samhället. Exemplet berör handlingssättet att välja rulltrappan framför en vanlig trappa. Toner placerades på varje trappsteg och ett utseende av pianotangenter efterliknades på trappstegen. När en person gick på trappstegen spelades toner upp. Resultatet visade ett förändrat beteende på 66% där folk istället valde trappan istället för rulltrappan. (Kapp, 2012) Pianotrappan är ett resultat av en reklamkampanj för Volkswagens nya miljöprogram 2010 och trappan fanns på Odenplan i Stockholm. Genom reklamkampanjen som även kallas rolighetsteorin fick människor ta del av Volkswagens miljöarbete och reklamen blev känd världen över. (Guldägget, 2018)

Ruffino (2014) skriver om ett annat exempel på en spelifiering skapad av Nike som också skapades för att påverka ett beteende. Applikationen heter Nike+ och släpptes 2012 (Nike, 2018). Ruffino (2014) skriver att applikationen spelade in användarens löprunda med hjälp av en GPS. Användaren av applikationen kunde sträva efter att hela tiden få bättre resultat och därmed tävlade användaren mot sig själv. Syftet med applikationen var att fler personer skulle ut och röra på sig och samtidigt skulle de motiveras av att fortsätta med applikationen för att följa upp sina resultat. Användarna kunde även jämföra resultat med varandra för att skapa ytterligare tävlingskänsla. Initiativet grundades på en avsaknad av fysisk aktivitet i samhället. (Ruffino, 2014) Detta är något som Dragona (2014) definierar som en så kallad leaderboard då användarna kunde se varandras resultat. Några månader efter lanseringen av applikationen beslöt sig Nike för att släppa en uppdatering som hette Nike+ Fuelband. Ändamålet med uppdateringen var att maximera upplevelsen ytterligare och nu kunde användarna istället ha ett armband som registrerade den dagliga aktiviteten. Uppdateringen innebar även att användarna kunde få tillgång till grafer och en rad andra funktioner som skulle göra upplevelsen starkare för användaren. Armbandet visar användaren hur många steg som tagits, hur många kalorier som bränts, vad klockan är m.m. För att kunna dela informationen till applikationen kan armbandet synkroniseras med användarnas telefoner genom Bluetooth. (Nike, 2018) Nicholson (2014) menar att Nike+ använder en modell med grinds för att motivera användarna. I början samlar användaren poäng baserat på den vardagliga aktiviteten men när användaren väl bekantar sig med spelifieringen kan egna mål bestämmas och grinds motiverar användaren att ta sig till målen. (Nicholson, 2014)

### 3.1.2 Spelelement

Nicholson (2014) menar att många spelifieringar idag ofta byggs utifrån koncept som många rollspel som spelas online har. Spelen har bidragit till mycket inspiration och spelifieringar utvecklas ofta med hjälp av dessa traditionella koncept. De traditionella koncepten är märken, nivåer, leaderboards, prestationer, och poäng. (Nicholson, 2014) Märken är ett spelelement som vanligtvis appliceras i spelifieringar. Märken i spel kan handla om att spelaren får något som visar att han eller hon klarat av en svår uppgift. Märken symboliserar att användaren har presterat kan resultera i att spelaren känner en inre tillfredsställelse. Märken är inte bara ett mål som spelarna vill uppnå, men det fungerar även som en påminnelse för tidigare prestationer. (Alsawaier, 2018) Märken och poäng kan uppvisas genom en leaderboard där spelarna klassas (Nicholson, 2014). Dragona (2014) menar att leaderboards kan vara ett hjälpmedel när det kommer till att utmana användare att fortsätta eller för att öka prestandan på en uppgift. Schrape (2014) påpekar också att leaderboard är ett sätt att ge användarna feedback. Det finns både negativ och positiv feedback där den negativa feedbacken ska minska beteendet som uppvisats och den positiva feedbacken ska uppmuntra och förstärka ett beteende. Positiv feedback kan vara att en spelare får poäng för en avklarad uppgift och negativ feedback kan vara att spelaren förlorar poäng om uppgiften inte klaras av. (Schrape, 2014) Armstrong och Landers (2018) beskriver leaderboards, poäng och märken som de vanligaste spelelementen i spelifieringar innehåller, men att de främst fungerar genom en yttre motivation hos spelarna. Spelarna kan även motiveras starkt av målet att enbart hamna högst upp på en leaderboard. Detta är en mer självreglerande hos deltagarna och kan därför kopplas till inre motivation. (Armstrong & Landers, 2018)

### 3.1.3 Varför spelifiering?

Enligt Lieberman (2006) är det roliga i spelen det som är tilltalande för användarna. Alsawaier (2018) påpekar i sin studie att ha kul kan ge förutsättningar för positivt lärande vid användning av spelifiering, varför det är betydande att se till vad som är roligt i spelen. Även Fizek (2014) påpekar att användarnas engagemang drivs genom att ha kul när de spelar. Alsawaier (2018) tar även upp vikten av att ha kul vid inläring. Att ha roligt är en av de främsta orsakerna till användningen av spelifieringar i vardagen. Att ha kul kan skapas genom att en spelare uppnår ett mål i spelet. I spelifieringar kan kul framkallas genom att användarna får lösa problem där de utmanas. En utmanande uppgift där användaren får klura och använda sina färdigheter kan beskrivas som önskvärda svårigheter. (Alsawaier, 2018)

Enligt Kanfer, Chen och Pritchard (2008) kan belöningar i samband med att nå utsatta mål vara både monetära eller icke-monetära. En monetär belöning beskrivs vara när individer motiveras genom pengar och en icke-monetär belöning innebär att individen motiveras av belöningar som inte innehåller en ekonomisk vinst. (Kanfer et al., 2008) Hung (2017) ser dock kritiskt mot spelifiering och påpekar att det ofta finns en tendens att förlita sig på yttre motivation. Belöningsbaserade spelifieringar som främjar en yttre motivation är till stor del kortlivad (Hung, 2017).

### 3.2 Motivation

Hein (2012) påpekar att begreppet motivation har många olika tolkningar. Hon menar att motivation kan växa hos en individ i en arbetssituation om uppskattning för arbetet påvisas, samt att individer inte alltid motiveras genom siffrorna på en lön. Pritchard och Ashwood (2008) beskriver istället begreppet som drivkrafter en individ erhåller för att åstadkomma ett mål eller att uppnå ett behov. Pink (2011) skriver om vad som driver motivation hos individer i boken *Drive*. Han identifierar motivation som ett metaforiskt operativsystem. Pink (2011) menar att Motivation 1.0, som han anser är den första drivkraften bakom motivation, handlar om överlevnad. Den andra drivkraften är Motivation 2.0, vilket avser hur individer motiveras genom belöningar och bestraffningar. Den sista drivkraften är Motivation 3.0, vilket innehåller samma grunder som tidigare drivkrafter men här adderas även en personlig drivkraft om att styra sitt egna liv. Motivation 3.0 styrs av tre komponenter. Autonomi, behärskning, och syfte. Om en individ besitter alla tre komponenter kan ett bra och kreativt arbete utvecklas. (Pink, 2011) Ljungberg och Larsson (2012) menar att företag kan göra omvärderingar av exempelvis traditioner som finns i företagskulturen för att skapa ett framgångsrikt medarbetarfokus. Omvärderingar inom företag innebär att ledarskapet måste se till medarbetarnas drivkrafter för att kunna förstå vad det är som motiverar, exempelvis ansvar som medarbetare tilldelats eller det handlingsutrymmen som finns för medarbetarna på en arbetsplats (Ljungberg & Larsson, 2012). Enligt Jungert, Van den Broeck, Schreurs och Osterman (2018) presterar medarbetare bättre om deras motivation är autonom. Medarbetare visar med andra ord en större prestanda om de engagerar sig av egen vilja för att arbetsuppgifterna är värdefulla eller intressanta (Jungert et al., 2018). Hein (2012) menar att det idag blir mer vanligt att individer inte motiveras lika starkt av lön i kontext till tillfredställelsen för arbetet. Hon syftar till att löner har mer en symbolisk funktion, men att en lön även kan ge en tydlig uppfattning om hur uppskattad en individ är i ett företag eller i en verksamhet.

Hein (2012) nämner också målsättningsteorin som handlar om individers arbetsprestation. Teorin grundas i att individers prestationer förbättras genom att ha utmanande mål. Det kan handla om hur krävande en arbetsuppgifts mål är, samt hur intresserad individen är av att genomföra arbetsuppgiften. Tydliga mål skapar syfte för individer. Motivation och självförtroende skapas vanligtvis genom att ha utmanande mål. (Hein, 2012) Även Tadić Vujčić, Oerlemans och Bakker (2017) skriver att deras studie visade att medarbetare upplevde en positiv påverkan och ett större engagemang när fler utmaningar fanns. Dagliga utmaningar främjar arbetsmotivationen eftersom medarbetarna upplever det som meningsfullt. Däremot kan för höga krav innebära att medarbetare förlorar energi och resultera i att de har svårt att hitta det roliga i arbetet. (Tadić Vujčić et al., 2017) Hein (2012) diskuterar även hur stress, som är ett vanligt förekommande fenomen, kan påverka motivationen. Stress är vanligt förekommande då det blir mer vanligt att medarbetare vill generera perfektion i sina arbetsuppgifter för att framstå som bra medarbetare. Individer måste själva ta ansvar för att kunna skapa en balans mellan arbetsliv och privatliv, men även att företag och samhällen idag måste ta ett större ansvar för att kunna uppnå denna balansen. (Hein, 2012) Noermijati och Diana (2015) menar även att stress i arbetslivet kan påverka prestandan hos medarbetare. Motivation är nära kopplat till prestation och om en medarbetare har en stark motivation blir oftast prestandan bättre. För att öka motivationen kan företag se till medarbetarnas självaktualisering. (Noermijati & Diana, 2015)

### 3.2.1 Maslows behovshierarki

Det finns flera motivationsteorier som förklarar hur motivation kan uppnås. En av de mer bekanta motivationsteorierna är Maslows behovshierarki där flera medfödda behov behöver uppnås för att driva motivationen. Teorin utgår från att alla människor är goda av naturen och att människans behov kan delas in i fem olika steg. De fem stegen är fysiologiska behov, trygghetsbehov, sociala behov, behov av status och prestige, samt ett behov av självförverkligande. Stegen benämns som behovstrappan och har en hierarkisk ordningsföljd. När de behov som finns längst ner i trappan är uppfyllda finns möjligheten att uppfylla de behov som är längst upp på trappan. Teorin grundas på att alla människor vill uppnå det högsta steget, självförverkligande. (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styrhe, 2012) För att kunna nå självförverkligande måste alla tidigare behov vara uppfyllda. Självförverkligande härstammar från att alla individer har gömda talanger eller kompetenser som går att utveckla. Kompetenserna syns inte för andra innan en individ når självförverkligande. (Heylighen, 1992)

### 3.2.2 Self Determination Theory

Kanfer et al. (2008) tar upp en teori som är relevant till motivation, vilket är *Self Determination Theory* (SDT) utvecklad av Ryan och Deci (2000). Pink (2011) menar att teorin handlar om människors behov, och att tre psykologiska behov behöver uppfyllas. Wehmeyer (2003) påpekar att teorin grundas i individers självbestämmande och den egna fria viljan. Han menar även att begreppet självbestämmande är grunden till en individs agerade (Wehmeyer, 2003). Kanfer et al. (2008) beskriver SDT som en teori där fokus hamnar på individers mänskliga behov och att motivation skapas om en eller fler av tre väsentliga psykologiska behov uppfylls. Pink (2011) menar att det handlar om tre medfödda behov som är universella, vilket Wehmeyer (2002) konstaterar. Behoven är kompetens, autonomi och relation, vilket teorin bygger på (Pink, 2011). Wehmeyer (2003) påpekar att principen i SDT handlar om att individer motiveras av en fri känsla och en egen vilja och menar att behovet för kompetens innebär att människor söker utmaningar som är optimala för deras förmågor. Människor tenderar även att ständigt försöka upprätthålla och förbättra sina färdigheter. Behovet relation handlar att människor vill känna en kontakt till andra. Människor vill bry sig om andra och känna att andra bryr sig om en. Det sista behovet är autonomi. Människor som har autonomi upplever att deras uppförande är baserat på den egna viljan. (Wehmeyer, 2003) Pink (2011) syftar till att autonomi handlar om att individer ska kunna uppträda med en känsla av att de har full kontroll över sina beslut. NE (2018a) definierar autonomi som självständighet men att det kan uppfattas på olika sätt hos olika individer. Pink (2011) beskriver det som att agera med självständiga val. Han menar även att autonomi har en stark påverkan på individers individuella prestation och deras attityder. Hein (2012) menar att personer med autonomi fattar sina egna beslut och tar eget ansvar för konsekvenserna av deras beslut. Personer med autonomi ofta är mer självstyrande och att de inte påverkas enkelt av omgivningens inputs (Hein, 2012).

### 3.2.3 Inre motivation

När Pink (2011) skriver om motivation skiljer han på yttre och inre motivation och påstår att en inre motivation byggs på att en individ känner meningsfullhet efter en avklarad uppgift. Hein (2012) menar att inre motivation kan handla om individers begär att förändra och förbättra en personlig prestation eller utveckling. Enligt Cameron och Pierce (2002) handlar inre motivation i grund och botten om att individer har ett intresse för agerande och beslut. Wehmeyer (2003) definierar inre motivation som att individer genomför en aktivitet eller en uppgift för att uppnå tillfredsställelse. Inre motivation drivs ofta av att lära sig, att utforska eller genom att förstå något nytt. Ett exempel detta är att en individ lär sig något för att det finns ett intresse att lära sig.

Genom att lära sig en ny sak kan individen uppleva tillfredsställelse och drivas av en inre motivation. (Whemeyer, 2003) Pink (2011) påstår att det finns två olika sorters uppgifter som kan användas för att kunna skapa en inre motivation. Detta beskriver han som algoritmiska och heuristiska uppgifter. En algoritmisk uppgift beskrivs som en fastställd uppsättning med instruktioner som följs för att kunna nå ett resultat. Heuristiska uppgifter är istället motsatsen till detta. Här finns det inga bestämda instruktioner och den initiativrika sidan hos individen får istället ta plats för att kunna klara uppgiften. (Pink, 2011) Utifrån ett arbetsperspektiv menar Hein (2012) att ledaren måste tänka på att medarbetarna bör uppfatta deras motivation som inre för att kunna trivas. Medarbetarna uppfattar arbetet som mer meningsfullt om det kommer från en inre motivation (Hein, 2012).

### **3.2.4 Yttre motivation**

Hein (2012) menar att en yttre motivation påverkas av yttre förhållanden. Kanfer et al. (2008) syftar till att en yttre motivation oftast handlar om att det finns någon typ av extern belöning eller en bestraffning som motiverar individen att uppnå målet. Detta argument stöds även av Hein (2012) som menar att en yttre motivation kan påverkas av faktorer som rädslor. Cameron och Pierce (2002) menar att det är lätt att identifiera när en individ har en yttre motivation då det ofta finns någon tydlig extern påverkan. Cameron och Pierce (2002) menar att det ibland kan vara svårt att avgöra när en yttre motivation eller en inre motivation driver. När en individ studerar kan en svårighet vara att avgöra om individen styrs av en vilja att lära sig eller om det finns någon yttre faktor som styr. Det kan finnas en press utifrån som driver individen vilket kan ses som en yttre motivationsfaktor. (Cameron & Pierce, 2002) Yttre motivation kan även beskrivas som att det går att separera från själva uppgiften eller aktiviteten, exempelvis belöningar eller straff (Johnson et al., 2016). Cameron och Pierce (2002) menar att yttre motivation kan drivas genom belöningar eller straff och att de kan vara destruktiva. Belöningar används ofta för att få individer att genomföra något, vilket kan ha en negativ effekt. Undvikande och uppror kan uppstå i kontrast till belöningar. Däremot har belöningar inte bara negativa effekter. Att exempelvis belöna medarbetare för deras prestationer kan resultera i att de vill uppnå höga krav och prestera starkt. Det är därför av vikt att beakta att belöningar inte alltid har negativa effekter. Det tankesättet kan istället skada och hindra möjligheterna att använda det. (Cameron & Pierce, 2002) I spelvärlden används belöningar i form av poäng för att kontrollera spelarna. Poäng används ofta i online-rollspel. Poäng kan delas ut för att en spelare har utforskat något nytt i spelet, vilket gör att skaparna kan kontrollera vad spelaren bör utforska för att tjäna poäng. (Nicholson, 2014) Belöningar kan även ses som positivt ur en pedagogisk

synvinkel då det är sannolikt att individer motiveras av belöningar om det är uppgift de anser är ointressant. Belöningar framkallar förväntningar hos individer och kan därmed förbättra uppmärksamheten. (Hein, 2015)

### **3.2.5 Samband mellan inre och yttre motivation**

Lieberman (2006) menar till att drivkraften att vinna ett spel främst baseras på yttre motivation men att det kan övergå till inre motivation om användaren lär sig något som individen vill fortskrida på. Cameron och Pierce (2002) påpekar att belöningar kan påverka den inre motivationen. Belöningar kan ändra individens uppfattningar om vad som faktiskt motiverar, varav en känsla att en belöning motiverar mer än de egna behoven att göra en aktivitet tar över (Cameron & Pierce, 2002). Alsawaier (2018) påpekar effekterna av yttre motivation ofta inte är långvariga, om det inte kombineras med SDT som främjar inre motivation. I spelsammanhang är kompetens den motivation spelaren har för att klara av en uppgift och för att nå framgång. Autonomi handlar om att spelaren själv är ansvarig för de val som görs i spelen och relation är den kontakt spelaren har med andra i spelmiljön. (Alsawaier, 2018) Enligt Kanfer et al. (2008) är spel innehåller någon typ av belöning drivande genom en yttre motivationsfaktor. Däremot kan speldesignen kombineras med principerna från SDT för att istället försöka driva spelarna med inre motivation som Alsawaier (2018) tar upp. Hein (2012) påpekar att belöningar eller bestraffningar som används för att påverka ett beteende inte är effektivt för ett ledarskap med anledningen av att konsekvenserna kan bli att medarbetarna inte prioriterar sina egna behov. Som tidigare nämnts är belöningar och bestraffningar ofta en yttre motivation, vilket Kanfer et al. (2008) konstaterar. Nicholson (2014) poängterar att belöningsbaserade system medför problem vid långsiktiga mål. Han menar att användare kan vänja sig vid att få belöningar, vilket kan bidra till att det som började som en inre motivation kan övergå till en yttre. Detta kan leda till att individer förväntar sig belöningar varje gång en uppgift blir avklarad. Individerna kan även förvänta sig mer och större belöningar om beteendet uppmuntras på detta sätt, vilket kan bidra till att intresset att fortsätta tillslut avtar. (Nicholson, 2014)

### **3.3 Spelifiering - samband till motivation**

Angelöw (2002) nämner att nytänkande är en stor del i att kunna skapa trivsel på arbetsplatser, varför nya infallsvinklar eller annorlunda metoder kan vara hjälpsamma medel för att öka trivsel. Olsson et al. (2015) skriver att motivationsteorier är starkt sammankopplat till spelifieringar då yttre motivationsfaktorer ofta är användbara för att motivera spelarna.

Lieberman (2006) hänvisar också till att spel kan motivera individer att vilja lära sig genom yttre motivationsfaktorer. Det beskrivs som yttre motivation för att det finns en extern belöning (vinst) eller bestraffning (förlust) (Lieberman, 2006). Däremot menar Fizek (2014) att begreppet kul inte nödvändigtvis samspelar med en yttre motivation, varför belöningar eller bestraffningar inte spelar någon roll ifall spelen har element som ger användaren en starkare koppling till att ha kul istället. Alsawaier (2018) instämmer med att begreppet kul styr vid nyttjandet av spelifiering, samt att det underhållningen i spelen framkallas genom att generera någon form av emotionell känsla i spelet. Detta argument stöds även av Lieberman (2006) som också påpekar att olika element i spelen som skapar emotionella reaktioner kan resultera i en ökad motivation för att vilja lära sig, vilket i sin tur bidrar till en inre motivation. Nicholson (2014) hävdar att spelifieringar kan hjälpa användaren att inse när en ny färdighet har behärskats, vilket han sammanknyter till SDT då möjligheten att användaren utvecklar en positiv självbild genom att inse detta ökar. Nicholson (2014) påpekar även att belöningar ibland kan vara effektivt om målen är kortsiktiga. Han poängterar att belöningsystem inte alltid är effektiva när målen avser att bygga upp en stark lojalitet till en organisation. Detta kan tolkas som ett långsiktigt mål där belöningar inte lockar. (Nicholson, 2014)

### 3.4 Process

Dicander-Alexandersson (1997) beskriver en process som en rad sammankopplade aktiviteter. Det kan vara vad som sker i ett företag när en produktbeställning inkommer tills det att kunden får varan eller tjänsten (Dicander-Alexandersson, 1997). Ljungberg och Larsson (2012) menar också att begreppet process kan tolkas som en rad sammanhängande aktiviteter, samt att processer kan skapa ett stort värde för kunder. Enligt Dicander-Alexandersson (1997) arbetar alla företag med processer på någon nivå, även om det inte framgår tydligt. Ljungberg och Larsson (2012) menar att det blir lättare för kunder att förstå hur företag samverkar inom organisationen om processerna är tydliga, vilket också visar att de skapar värde för sina kunder. Dicander-Alexandersson (1997) beskriver skillnaden mellan projekt och process som att projekt är något tidsbegränsat och processer är kontinuerliga flöden. Ett exempel som hon tar upp för att belysa de stora skillnaderna är rälsen och en tågresor. Rälsen är konstant och utgör en kontinuerlig process, medans tågen går olika rutter och kan definieras som projekt i detta exempel. (Dicander-Alexandersson, 1997) Detta går att sammankopplas med det Ljungberg och Larsson (2012) menar är utmärkande för processer, vilket är att de går att använda om och om igen. Projekt är kortlivade men processer är repeterbara (Ljungberg & Larsson, 2012). Något utmärkande för utveckling av spel är just innovationsprocesser. Innovationsprocesser handlar

till stor del om kunskapsutveckling, vilket innebär att kunna hantera nya utmaningar som kan följa. Det inkluderar även att förstå skapandet, att kunna genomföra nya idéer och att hantera iterativa designers. Det första steget i processen av att skapa ett digitalt spel är konceptualisering. Ett tydligt koncept av spelet kan hjälpa ett projektteam att förstå vilka spelelement som kan behövas. Därefter kan designen utformas och ett schema för skapandet göras. Innovationsprocesser inkluderar många arbetsuppgifter som behöver samordnas mellan skaparna. (Scarborough, Panourgias & Nandhakumar, 2015)

### 3.4.1 Iterativ process

Scarborough et al. (2015) skriver att det är viktigt att kunna hantera iterativa designers vid innovationsprocesser vid skapande av digitala spel, vilket innebär att skaparen måste besitta kunskaper om vad som kan upprepas i spelen designmässigt. Leyer och Sandkuhl (2017) skriver även om hur medarbetare behöver konceptualisering av hur informationen tilldelas hos företag. Det är anknytningsbart till Scarborough et al. (2015) argument om att det behövs en tydlig samordning mellan skaparna för att ha en funktionell innovationsprocess. Genom att se till återkommande informationsbehov för individer går det att identifiera mönster för när informationen behöver tilldelas. Individer har olika personliga processer i arbete men genom att identifiera informationsbehoven blir processen mer upprepningsbar och iterativ. Denna konceptualisering kan fungera som en grund för hur ett utvecklingsarbete av en mer upprepningsbar personlig process kan se ut. (Leyer & Sandkuhl, 2017)

## 3.5 Företagskultur

Ljungberg och Larsson (2012) menar att företag kan göra omvärderingar av traditioner i företagskulturen för att skapa ett framgångsrikt medarbetarfokus. Genom att förstå hur en balans kan upprätthållas mellan individers arbetsliv och privatliv ökar företag möjligheten att er hålla positiv motivation på arbetsplatsen. En definition av vad företagskultur är kan därför förtydliga vilka aspekter som kan vara värda att omvärdera. (Ljungberg & Larsson, 2012) Eriksson-Zetterquist et al. (2012) skriver om hur företagskultur kan ses som organisationers egenskaper och att en stark företagskultur kan påverka medarbetarnas tillfredsställelse på arbetsplatsen och därmed öka prestationen. "Kultur kan inte förstås i ekonomiska eller materiella termer i den meningen att det är något som kan användas för att styra en organisation, utan snarast ska kultur användas för att förstå organisering som ett socialt fenomen." (Eriksson-Zetterquist et al., 2012, s.241) Eriksson-Zetterquist et al. (2012) påpekar att det finns kritik gentemot starka

## Spela ditt företag till engagemang

företagskulturer då frågan om det är ett hållbart sätt att engagera medarbetare på uppstår.

Smircich (1983) undersöker företagskultur ur en kritisk synvinkel i hennes artikel *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. Hon belyser att det finns mycket organisationsforskning som tar upp värderingar som enskilda chefer har i organisationer, men hon påpekar även att det bör finnas mer forskning som ifrågasätter de fasta värderingar som finns i företag.

(Smirch, 1983) Även Eriksson-Zetterquist et al. (2012) tar upp denna artikel som ett exempel på kritik gentemot företagskultur och skriver hur forskare började ifrågasätta synen på företagskultur efter denna, men nämner även att en stark företagskultur ger en ökad prestation hos anställda.

## 4 Empiri

I detta kapitel presenteras data från två intervjuer, samt tre observationer. Både observationerna och intervjuerna är gjorda under 2018. De personer som har intervjuats är Roger Carlsson från GreenHatPeople och Lars Christensson från NordLock. Observationerna har gjorts med Roger Carlsson från GreenHatPeople. Den första fallstudien som presenteras heter NordLocksmötet, och den andra fallstudien heter Handbollspubliken. I fallet NordLocksmötet kommer Roger Carlsson att benämnas som Carlsson a. I Handbollspubliken kommer han att benämnas som Carlsson b, Carlsson c och Carlsson d. Detta är med anledningen av att Roger Carlsson har varit delaktig i uppsatsen vid flera olika tillfällen. För att kunna separera på de olika observationstillfällena och på intervjun benämns han på detta vis. Lars Christensson från NordLock har enbart varit delaktig vid en intervju och kommer därför benämnas som Christensson genomgående i resultatet.

### 4.1 Fall 1: NordLocksmötet

Denna fallstudie berör ett arbete mellan företagen GreenHatPeople och NordLock. Målet med arbetet var att skapa engagemang hos deltagarna på ett möte som NordLock arrangerade, varför de anlidade GreenHatPeople (Christensson, 2018). Carlsson (2018a) arbetar som försäljningschef på GreenHatPeople. Han konstaterar att GreenHatPeople startade för 11 år sedan i Stockholm men att de idag har expanderat. Verksamheten finns nu i många delar av världen. Han förklarar även att surfplattor styr på många av GreenHatPeoples event, vilket de även gjorde på NordLocksmötet. Christensson (2018) har arbetat som försäljningschef på NordLock i över tre år. Han uppger att företaget arbetar med skruvsäkringar, och att detta innebär att verksamhetens fokus är på att skapa säkringar till skruvar så att de inte lossnar på produkterna.

#### 4.1.1 Hur startade det?

Carlsson (2018a) nämner att NordLock är en gammal kund till företaget, vilket även Christensson (2018) bekräftar. Christensson (2018) berättar att NordLock tog kontakt med GreenHatPeople 2015 för att få in aktivitet vid ett mötestillfälle. Vad detta var för typ av aktivitet nämns inte, men upplevelsen av det första mötestillfället var bra, varför NordLock även bestämde sig för att kontakta GreenHatPeople 2017 för ett nytt arbete. Enligt Christensson (2018) var mötet som anordnades 2015 ett säljmöte för NordLock omkring 100 personer från

## Spela ditt företag till engagemang

olika delar av världen samlades. Han berättar att mötet 2017 var ett uppföljningsmöte till det mötet 2015. Christensson (2018) konstaterar att önskemålet för mötet 2017 var att det skulle bli mer interaktivt, samt att deltagarna skulle bli mer engagerade vid mötestillfället. ”Det var helt enkelt att om man har delaktiga deltagare så har de mycket mer att ta hem än om de bara sitter tysta. Det handlade om att motivera, engagera och att ta till sig ämnena mer.” (Christensson, 2018). Christensson (2018) berättar att NordLock inte hade bestämt ämnet för mötet innan de kontaktade GreenHatPeople och följderna blev att företagen tillsammans beslutade att temat skulle bli digitalisering. Han förklarar även att ämnet som mötet behandlade blev digitalisering. Carlsson (2018a) berättar att beslutet för ämnet digitalisering växte fram genom iakttagelser i en film NordLock skapat för ett tag sedan för att marknadsföra verksamheten. Filmen hade ungefär 15 000 tittare efter några år. Vad NordLock sedan upptäckte var att en åskådare av filmklippet hade klippt om filmen och lagt ut den på Reddit. Enligt Carlsson (2018a) fick denna film betydligt mycket mer visningar än den ursprungliga, varför NordLock också började fundera på hur mycket makt digitaliseringen hade fått de senaste åren. Han berättar även att detta väckte intresset för att gräva djupare i hur stor påverkan digitalisering har. Carlsson (2018a) påpekar också att en fråga angående hur detta kunde användas för att öka försäljningen av NordLocks produkter runt om i världen med hjälp av digitaliseringens framväxt uppstod. Han nämner att NordLocks verksamheter befinner sig på många platser i världen men att alla befann sig på olika nivåer gällande kunskap kring digitalisering, varför ämnet digitalisering ansågs vara ett värdefullt ämne för verksamheten att utbilda sig i. Christensson (2018) påstår att marknadsansvariga i Malmö hade visat ett intresse för digitalisering, medans säljare runt om i världen inte hade påvisat en lika stark fallenhet för ämnet. Christensson (2018) poängterar att tanken med ämnet var att skapa en ökad förståelse för hur digitalisering kan användas, samt vad det kan innebära. När han talar om digitalisering syftar han till den makt digitala tjänster har idag och hur verksamheter kan använda detta för att marknadsföra sig och sina produkter. Carlsson (2018a) säger att arbetet inför mötet 2017 med NordLock startades i november och att mötet arrangerades sex månader senare. Både Carlsson (2018a) och Christensson (2018) påstår att företagen hade flera möten under förberedelserna inför eventet. Christensson (2018) förklarar också att när fokus hamnade på skapandet av applikationen övergick kommunikationen till mer mailkontakt och telefonsamtal, men att detta gjordes kontinuerligt för att säkerställa att allting blev korrekt. Både Christensson (2018) och Carlsson (2018a) är överens om att kommunikationen mellan de två företagen har fungerat bra.

### **4.1.2 Inför mötet**

Startskottet för mötet började med en så kallad Booster, som Carlsson (2018a) menar gjordes innan själva mötet ägde rum. Denna Booster skickades ut via sms till de som skulle delta vid mötet och innehöll en unik länk och uppdrag som gav poäng inför mötet. Varför denna Booster arrangeras var för att väcka intresset inför mötet och få upp ett generellt intresse för ämnet. Det uppstod dock problem vid utskickning av sms till deltagarna inför mötet. Problemet som uppstod var att det blev svårigheter att få iväg sms:en till deltagare ifrån USA då spamskydd är vanligt på amerikanska telefoner. Det gick att lösa genom att skicka ut mail till de deltagarna men att det är betydelsefullt att förstå hur det fungerar i olika länder när stora event ska ske och många sms ska skickas ut till flera delar av världen. Han påpekar att detta kunde bli problematiskt då Boostern var en del av det aktiva mötet, vilket hade kunde innebära att de drabbade riskerade att missa poäng i spelifieringen. (Carlsson, 2018a)

### **4.1.3 Preemeeting**

Carlsson (2018a) berättar att mötet startade med en så kallad Preemeeting, vilket innebar att deltagarna skulle svara på några roliga frågor, t.ex. vad de hade för partytricks, samt ta lite bilder. Han berättar att när deltagarna väl gick in i konferensrummet där mötet skulle hållas spelades bilderna upp på en projektor, vilket blev som en presentation av deltagarna som var med denna dag.

### **4.1.4 Föreläsning med Viewpipe**

Carlsson (2018a) informerar att GreenHatPeoples egenutvecklade applikation Viewpipe användes vid mötet när föreläsare hade föredrag under dag ett av konferensen NordLock anordnat. Han beskriver Viewpipe som en applikation där de har efterliknat ett Twitterflöde med kommentarer och frågor. Han förtydligar att Viewpipe, till skillnad från Twitter, inte är en öppen plattform och det går enbart att se svaren från de deltagarna som har skrivit in en kod. Carlsson (2018a) menar att applikationen var bra att använda vid detta tillfälle då det befann sig cirka 130 personer i publiken. Han berättar att föreläsaren inte hade någon möjlighet att svara på alla frågor på plats och därför kunde deltagarna skriva in sina frågor i applikationen, vilket föreläsaren sedan läste och kunde välja ut de mest relevanta frågorna att besvara. Carlsson (2018a) förklarar att de svar som skickas in av deltagarna kunde ses av ansvariga på GreenHatPeople, samt delas med ansvariga på plats för att följa upp kommentarer som kan skickas in.

#### 4.1.5 Teambuilding

Carlsson (2018a) beskriver att GreenHatPeople gjorde en skräddarsydd teambuidingsaktivitet som hade rötterna i digitalisering under den andra dagen på konferensen. Carlsson (2018a) menar att denna aktivitet inkluderade en applikation som handlade om en fiktiv historia med en karaktär vid namn Erik. Erik var en kund till NordLock och uppdragen var tidsstyrda. Ett exempel på ett uppdrag som Carlsson (2018a) förklarar är att Erik (den fiktiva karaktären) har sökt på skruvförhand till vindkraftverk på Google. Var får han upp och vad bör han söka på? Carlsson (2018a) hävdar att NordLock på detta sätt får reda på adwords när deltagarna skriver in de ord som Erik bör söka på. Han förklarar att uppgiften bidrog till att VD:n för företagen kunde se vilka ord som var viktiga att ha med när de skapar annonser på olika plattformar, samtidigt är deltagarna ute och gör något tillsammans. Uppgifter som deltagarna kunde lösa var många, t.ex. ladda ner applikationen Pokémon go och fånga en Pokémon. (Carlsson, 2018a) Pokémon go är en applikation där spelaren kan fånga Pokémons genom att aktivt leta med hjälp av en AR-funktion i applikationen (Pokémongo, 2018) Uppgifterna kunde även vara att deltagarna skulle registrera sig på företagets interna kommunikationskanal Yammer som används av de anställda på företaget. Uppgifterna kunde även vara att deltagarna skulle skriva ut ett konsultuppdrag på en plattform och se om någon respons mottogs. Carlsson (2018a) anser att detta är ett smidigt sätt att göra alla aktiva och delaktiga, vilket han även upplever bidrar till kreativitet. Han menar att de adwords som deltagarna svarade på uppgiften inte handlade om rätt eller fel, utan att det handlade om att deltagarna själva skulle bidra med deras egna tankar om vad karaktären kunde söka på. Carlsson (2018a) menar att deltagarna på så sätt fick vara kreativa och fundera på vilka ord de själva hade sökt på. Carlsson (2018a) påpekar även att detta var ett sätt för nya människor att lära känna varandra. Christensson (2018) förklarar att uppgifterna gav en poäng var. Han menar att deltagarna skulle klara så många uppgifter som möjligt och att den med mest poäng i slutet av mötet vann ett pris, men vad priset inkluderade var outtalat. Christensson (2018) berättar att när en deltagare gjort en uppgift skrev de själva in detta i applikationen och det fanns därmed ingen som avgjorde om personen i fråga hade gjort en uppgift eller ej. Christensson (2018) menar att tanken med att göra en tävling kring ämnet grundades på en förhoppning om att kunna motivera delaktighet och bygger på förtroende till deltagarna. Han påstår att syftet med spelifieringen var att deltagarna skulle få testa på olika digitala tjänster och att detta skulle öka deras kunskap i digitalisering. Efter att deltagarna klarat 20 uppgifter individuellt kunde en utslagsfråga för fem poäng utföras. Denna utslagsfråga handlade om att deltagarna skulle skriva vilken av uppgifterna de ansåg hade bidragit mest till förståelsen mötets ämne. En del som Carlsson (2018a) belyser är vikten av att ha roligt vid genomförandet av en spelifiering, vilket har funnits i tankarna vid skapandet av spelifieringen.

### **4.1.6 Efter mötet**

Carlsson (2018a) påpekar att deltagarna fick ett sms på vägen hem från mötet innehållande en länk till en enkät. Denna enkät var en utvärdering över det interaktiva mötet och ett positivt resultat visades då deltagarnas nöjdhet med mötet yttrades vara i genomsnitt 4,8 av 5 på en röstning. Christensson (2018) yttrar sig om att engagemanget ökade hos deltagarna vid mötet och att mötestillfället ansågs vara lyckat. Han menar även att ett positivt resultat av hela eventet var att de enkelt kunde identifiera vilka i organisationen som hade ett genuint intresse för ämnet och som kunde erbjudas ambassadörsroller. Både Christensson (2018) och Carlsson (2018a) yttrar sig om att deras upplevelse av mötet är att det har uppnått syftet, vilket var att deltagarna skulle bli mer delaktiga i mötet, samt att de skulle lära sig om digitalisering. Carlsson (2018a) påpekar att GreenHatPeople arbetar vidare med NordLock även idag och har framtida projekt igång.

## **4.2 Fall 2: Handbollspubliken**

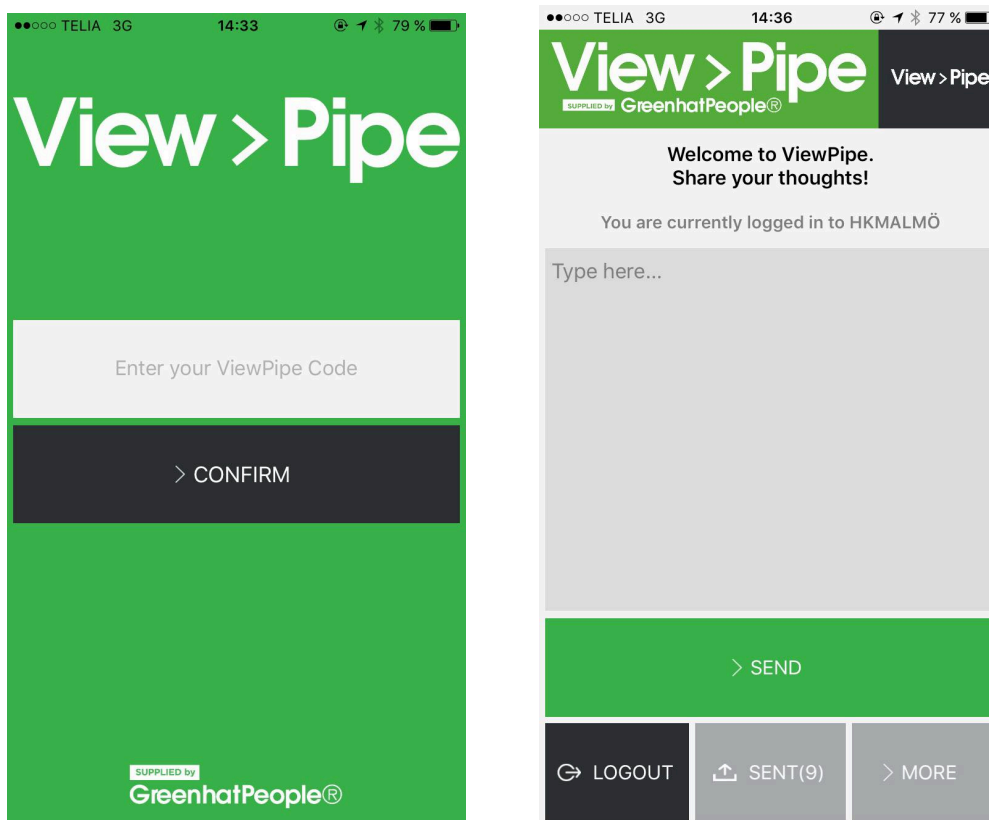
Följande beskrivningar av observationer förklarar ett arbete som GreenHatPeople har med en handbollsklubb. Alla observationer har gjorts vid matchtillfällen då GreenHatPeople genomfört en spelifiering för att engagera publiken. Spelifieringen är i denna fallstudie en applikation som heter Viewpipe och alla observationer innehåller ett arbete med denna applikationen. Rollen som forskare har inneburit att till en början ta rollen som en passiv deltagare för att lära känna fältet och sedan bli mer delaktig vid observationerna. Carlsson (2018b) konstaterar att applikationen som GreenHatPeople tagit fram främst avsett att användas vid konferenser. Viewpipe har nämnts i tidigare fallstudie då den användes vid ett konferenstillfälle. I den första fallstudien användes inte applikationen som en spelifiering, vilket skiljer sig från den andra fallstudien då syftet varit att direkt förändra och påverka ett beteende som publiken har under matcherna.

### **4.2.1 Observation 1**

I denna observation användes Viewpipe under en handbollsmatch för att skapa en starkare upplevelse för publiken. En nyfikenhet kring om publikens upplevelse av matcherna kunde bli starkare gjorde att GreenHatPeople anlätades av HK Malmö. Publiken visar engagemang genom att komma till matcherna och ge support till sitt lag, varför det egentligen inte finns något uttalat problem om engagemanget publiken har. Vid de timeouts och pauser som uppkommer under matchen har publiken inget direkt fokus till matchen. Därför fanns det ett intresse att undersöka

## Spela ditt företag till engagemang

om en applikation som Viewpipe hade fungerat att använda vid de tidpunkterna. (Carlsson, 2018b) Vid denna observation var rollen som forskare passiv när Carlsson (2018b) visade hur applikationen användes för att engagera publiken. Enligt HK Malmö (2018a) befann sig cirka 2272 personer i publiken. Instruktioner på hur publiken kunde ladda hem och använda applikationen visades innan matchen startade. Vid en hämtning av applikationen behövde publiken skriva in en kod, vilket förklarades i introduktionen till applikationen. Koden tilldelades publiken via den storbildsskärm som fanns i lokalen. Efter att publiken fick koden kom de vidare till en röstningssida. Upplägget för hur och när publiken kunde använda applikationen var att när en fråga ställdes till publiken kunde de svara genom att skriva in sina svar på röstningssidan för att sedan skicka in. Svaren visades sedan på storbildsskärmen i lokalen för att de skulle få en direkt feedback på det som skickats in. Carlsson (2018b) på GreenHatPeople samarbetade tätt med två personer som satt i kontrollrummet som styrde vad som visades på skärmen.



(GreenHatPeople. 2018b. Viewpipe. [Mobil applikation] Hämtat: 2018-04-02.)

Vid de timeouts som matcherna innehöll presenterades frågor som har tagits fram av medarbetare i handbollsklubben, samt av GreenHatPeople. Frågorna hade tagits fram i förväg

och behövde därmed inte redigeras på plats. Det var totalt tre frågor som ställdes under matchens gång.

1. Vem tycker du är bäst på planen just nu?
2. Vem gör flest mål ikväll?
3. Vilken spelare i HK Malmö har varit bäst ikväll?

Vid den första timeouten visades den första frågan med tre svarsalternativ. Användarna behövde skriva in antingen A, B eller C på röstningssidan och sedan skicka in. Carlsson (2018b) styrde applikationen från en webbplats på hans dator. När frågan visades på storbildsskärmen i matchlokalen behövde Carlsson (2018b) välja ”Start voting” på webbplatsen, och då kunde publiken skicka in sina svar. När några svar visades på applikationen åskådliggjordes resultatet procentuellt på storbildsskärmen inför publiken. Med anledningen av deltagande personer i rösningen inte var många visades siffrorna procentuellt. Carlsson (2018b) uppger att det kan vara fördelaktigt att visa en procentuell siffra framför antalet svar då svaren inte var många. När den andra frågan ställdes till publiken såg upplägget för röstningen lite annorlunda ut. Publiken svarade på samma sätt i applikationen, men här styrdes istället frågan genom en session i applikationen. Skillnaden på en session och på den första frågan är att det inte enbart var tre alternativ publiken kunde välja mellan. Under en session kunde publiken skriva fritext och alla svar visades på skärmen, utan några procentuella siffror. Responsen i applikationen var inte i jämförelse med den publiksiffra som uppmättes under matchen, men det fanns ett deltagande som visades i form av de svar som skickades in till applikationen. Under denna observation var det ungefär ett tiotal svar på den första frågan under observationen. Enligt Carlsson (2018b) är applikationen ett sätt att engagera publiken att vara delaktiga på ett annorlunda sätt. Applikationen är inte ämnad för dessa typer av event, men GreenHatPeople har insett att den fungerar i flera olika sammanhang, och det har uppvisat positiva resultat i form av uppvisat engagemang.

### **4.2.2 Observation 2**

Den andra handbollsmatchen som observerades hade samma upplägg som vid den första observationen. Även denna gång styrdes applikationen från kontrollrummet där kontakt genom en komradio till den ansvariga som bestämde vad som skulle visas på storbildsskärmen hanterades. Innan matchstart pratade Carlsson (2018c) med den person som var ansvarig för det som visades på storbildsskärmen för att informera om att göra lite tydligare reklam för applikationen innan matchstart. Enligt Carlsson (2018c) var detta ett sätt att undersöka om

publiken kunde bli mer delaktig genom att presentera applikationen under en längre period i jämförelse med tidigare matchtillfälle. Detta realiserades och instruktioner på hur applikationen kunde laddas hem till mobila enheter och hur den kunde användas gavs tydligt till publiken. Enligt HK Malmö (2018b) var det 711 personer i publiken under matchen. Detta var en märkbar skillnad från tidigare matchtillfälle som samlade över 2000 personer i publiken. När den första frågan ställdes till publiken gjordes en lätt granskning ut i publiken och det gick att se ett intresse hos några som tog upp sina mobila enheter och svarade på frågan. Frågan som visades var samma fråga som visades vid den första observationen och hade alternativsvar. Individerna som använde applikationen behövde skriva in antingen A, B eller C i svarsfältet. Om någon gjorde en felstavning hamnade svaret i en ny kolumn blev ogiltig i röstningen. Detta blev tydligt då många felstavningar innebar att svar fick raderas, varför en exakt siffra på hur många som gav respons på frågan inte kunde räknas ut. Däremot kunde en betydlig skillnad från tidigare tillfälle bedömas. Nu svarade omkring 40 personer i publiken, vilket var en märkbar skillnad. I jämförelse till publikantalet som vid detta tillfälle var 711 var svaren inte många, men i jämförelse till tidigare tillfälle då över 2000 personer befann sig i publiken och mindre respons gavs än vid detta tillfället visar en stor skillnad. Nästa fråga som uppvisades i applikationen var en fråga där publiken kunde skriva i fritext, en session precis som vid den första observationen. Vid denna observation styrdes applikationen från en dator, och svaren uppvisades från en annan som var kopplad till storbildsskärmen. Ett problem som uppstod vid sessionerna var att flödet inte uppdaterade sig kontinuerligt. Detta innebar att manuellt uppdatera webbsida, via uppdateringsknappen i webbläsaren där svaren från publiken presenterades. Den sista frågan var också en session och samma problem uppstod även då. Varför detta problem uppstod blev inte uppkärlat på plats. Engagemanget från publiken var större denna gång än den tidigare observationen

### **4.2.3 Observation 3**

Vid den sista observationen blev rollen som forskare mer deltagande då ansvaret blev större. Forskarrollen innebar vid denna observation att själv styra applikationen från datorn, samt en tydlig kontakt med ansvariga från handbollsklubben för att kunna förmedla när frågorna skulle visas upp för publiken. Enligt HK Malmö (2018b) var det cirka 1200 personer i publiken vid denna match. Precis som vid de andra observationerna visades reklam och information för hur applikationen kunde laddas hem och användas. Likt den andra observationen var informationen även denna gång tydligare än vid första den observationen. Upplägget för när och hur applikationen skulle användas under matchen såg ut som vid tidigare tillfällen. När en timeout

inträffade skulle en fråga visas upp på storbildsskärmen. Även denna gång användes samma frågor som vid tidigare observationer. Först en rösning med svarsalternativ, samt två sessioner med fritext. Engagemanget från publiken var inte vara lika tydligt som vid den andra observationen, men ändå större än vid den första observationen. En exakt siffra på hur många svar som skickades in vid frågorna finns inte då samma problem som uppstod vid den andra observationen införträffade även denna gång. Sessionerna inte uppdateras kontinuerligt, varför en manuell uppdatering genom webbläsarens funktion fick göras kontinuerligt. Det var fortfarande oklart varför sidan inte uppdateras automatiskt. Däremot gick det att uppskatta att de inskickade svaren inte fler än vid den andra observationen och inte lika få som vid den första. (Carlsson, 2018d)

#### 4.2.4 Sammanfattning av observationer

En påtaglig likhet mellan alla observationer är att det har varit samma upplägg varje gång. Applikationen presenteras, frågor ställs och svar visas upp. Skillnader mellan varje observation har varit delaktighet som forskare i de olika observationerna. Skillnader mellan varje observation har även varit publikantalet och deltagandet i applikationen. En distinkt skillnad mellan observation ett och två var att reklamen för hur publiken kunde ladda hem applikationen, samt vad den kunde användas till angavs vid ett tidigare tillfälle. Reklamen för applikationen blev även tydligare då ansvarig för kommentarer ut i lokalen gav tydlig information om det som visades på storbildsskärmen. Tiden för hur länge reklamen visades för applikationen var även längre vid detta tillfälle. Tabell 1 nedan ger en överblick på de stora skillnader som går att identifiera mellan varje observation.

**Tabell 1.** Sammanställning av observationer (baserad på resultat från observationer).

	Publikantal	Delaktighet observatör	Introduktion till applikation	Engagemang publik
<b>Observation 1</b>	2272	Passiv roll	Kort, ej informativ	Lågt
<b>Observation 2</b>	711	Passivt deltagande	Längre introduktion, tydliga kommentarer	Starkt
<b>Observation 3</b>	1200	Aktivt deltagande	Samma introduktion som observation 2	Medel

## Spela ditt företag till engagemang

Gemensamt för alla observationer är att en form utav leaderboard har visats upp för publiken. Leaderboarden indikerade inte att det fanns en individ var först i en tävling, men uppvisandet av svaren visades upp för publiken för att ge en feedback på deras svar. En fråga innehöll vem som publiken ansåg vara bäst på planen vid ett tillfälle. Här uppvisades en leaderboard med svaren vilket avslöjar vem publiken gemensamt tycker spelar bäst. Något som har varit specifikt för att definiera applikationen för en spelifiering är den direkta feedback som publiken fått när de skickat in sina svar. Svaren som skickats in visades upp bara någon minut efter, vilket gav publiken en feedback i att deras svar finns med och visas upp.

## 5 Diskussion

Diskussionen kommer att lyfta fram och svara på den frågeställning som definierats i uppsatsen. Diskussionen svarar på hur arbetsprocessen och genomförandet ser ut i spelifierings-projekten NordLocksmötet och Handbollspubliken hos GreenHatPeople utifrån motivationsteori - Self Determination Theory. Denna del kommer att diskutera teori och resultat för att finna svar till frågeställningen. En diskussion kring huruvida motivationen kan påverkas av spelifiering kommer först att ta plats då detta kan vara betydelsefullt för att förstå varför företagen har valt att arbeta med just spelifieringar.

### 5.1 Spelifiering till motivation

Vad är det som har motiverat deltagarna Vid NordLocksmötet då både Christensson (2018) och Carlsson (2018a) upplevt att detta har varit ett lyckat arbete? Som det konstateras i resultatet av Christensson (2018) var målet med att använda sig av spelifiering att motivera deltagarna att bli mer aktiva vid ett möte som handlade om digitalisering i den första fallstudien. Som Alsawaier (2018) påpekar finns ingen tydlig definition av begreppet spelifiering, men han konstaterar även att forskare som Attali och Arieli-Attali (2015) definierar spelifiering som spelmekaniker i miljöer där det vanligtvis inte används. Kapp (2012) skriver även att begreppet definieras som ett mer pedagogiskt verktyg. De önskemål som Christensson (2018) benämnt inför mötet var att deltagarna skulle motiveras på ett annorlunda sätt men att de även skulle lära sig, varför en blandning av dessa två definitioner kan appliceras på just denna fallstudie. Christensson (2018) uttryckte en önskan om att deltagarna skulle lära sig om digitalisering, vilket resulterade i att spelifieringen innehöll uppdrag och frågor kring ämnet. Detta kan indikeras vara en pedagogisk aspekt i spelifieringen. Det går även att identifiera likheter till Volkswagens reklamkampanj pianotrappan och Nikes applikation Nike+. En likhet som går att urskilja mellan NordLocksmötet och Ruffinos (2014) beskrivning av Nike+ är att båda fall önskade att påverka ett beteende. Under NordLocksmötet var önskan att förändra beteendet för stunden genom att öka engagemanget och i Nikes fall handlade det om att förändra ett långsiktigt beteende (Christensson, 2018; Ruffino, 2014). Vid Handbollspubliken har syftet varit att påverka engagemanget under handbollsmatcher (Carlsson, 2018b). Detta infaller också innanför Alsawaier (2018) sätt att beskriva begreppet spelifiering, vilket är spelmekanismer placerat på en plats där de vanligtvis inte används. Enligt Olsson et al. (2015) är motivationsteorier starkt kopplat till spelifieringar på grund av att identifiera motivationsfaktorer hos spelarna, varför en stor del av uppsatsen handlar om motivation. Maslows behovshierarki är en av de mer bekanta

## Spela ditt företag till engagemang

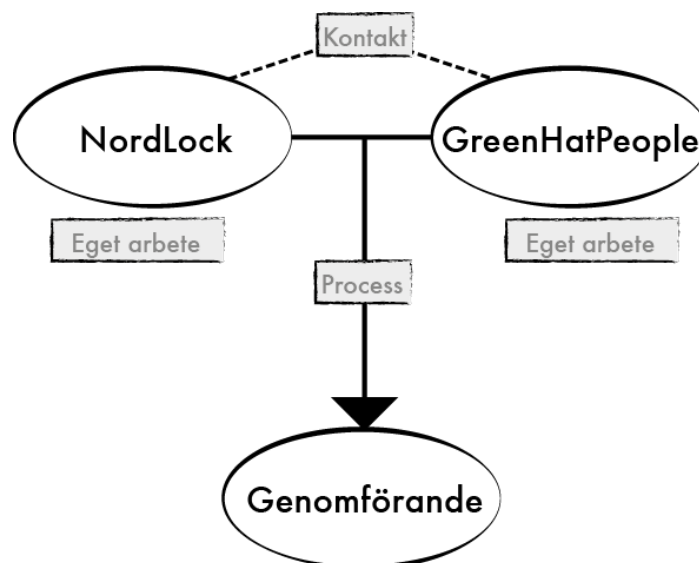
motivationsteorier som det talas om idag (Eriksson-Zetterquist et al., 2012). De medfödda behov som behöver uppfyllas för att uppnå information är delvis kopplingsbara till de medfödda behoven inom motivationsteorin SDT. Vid Maslows behovshierarki är behoven fysiologiska behov, trygghet, sociala behov, status och prestige, samt självförverkligande (Eriksson-Zetterquist et al., 2012). SDT avser istället att individer behöver ha kompetens, relation och autonomi för att stärka motivationen (Ryan & Deci, 2000). Teorin grundas starkt i självbestämmande och den fria viljan (Pink, 2011; Wehmeyer, 2003). Självförverkligande i Maslows behovshierarki är det steget individer vill uppnå för att maximera sin motivation och handlar om att kunna visa gömda kompetenser (Heylighen, 1992). Maslows behovshierarki går att ställa i kontext till blandningen av de tre behov som kan uppfyllas inom SDT. Whemeyer (2003) påpekar att kompetens inom SDT handlar om att våga söka nya utmaningar som är optimala för kompetensen de besitter, vilket är kopplingsbart till självförverkligande då det handlar om att våga visa sina kompetenser. Relation handlar om kontakt med andra (Whemeyer, 2003), vilket går att relatera till det tredje behovet i Maslows behovshierarki som är sociala behov (Eriksson-Zetterquist et al., 2012). Det sista behovet i SDT som är autonomi handlar om att individer själva ska kunna fatta sina egna beslut (Pink, 2011), vilket även går att se i den fjärde steget för Maslows behovshierarki. Behov av status och prestige (Eriksson-Zetterquist, 2012). Det går med andra ord att se likheter från SDT till en av de mest bekanta motivationsteorier. Som Olsson et al. (2015) påpekat är det av vikt att förstå motivationsteorier för att förstå vad som motiverar i spel, varför en jämförelse mellan en av de mest bekanta motivationsteorier och SDT har analyserats. Enligt Lieberman (2006) grundas många spel även i belöningsystem, vilket har använts i NordLocksmötet då ett pris för vinnaren uttalades (Christensson, 2018). Som Nicholson (2014) påpekar är inte belöningsbaserade spel alltid effektiva vid långsiktiga mål. Däremot var inte målet för NordLocksmötet långsiktigt i den mån att deltagarna skulle vara engagerade över en längre tid. Deltagarna skulle enbart vara engagerade under mötestiden, varför målet kan ses som kortsiktigt. (Christensson, 2018) Ett långsiktigt mål som däremot kan identifieras är att deltagarna skulle lära sig om digitalisering. Här kan en yttre motivation genom belöningsystemet påverkat deltagarnas motivation genom att enbart vara kortsiktig. Målet vid Handbollspubliken var också att påverka ett beteende på kort sikt. Däremot var det inget belöningsystem som låg till grund för att motivera deltagarna. De motivationsfaktorer som går att identifiera vid Handbollspubliken är leaderboard och feedback. Som Pink (2011) påpekar finns det både inre och yttre motivation, och som Kapp (2012) har anmärkt syftar spelifieringar ofta till att generera engagemang. Motivation indikeras därför vara en genomträngande aspekt inom spelifiering. Frågan är vilka aspekter GreenHatPeople har sett till i deras arbetsprocess för att uppnå motivation hos deltagarna.

## 5.2 Aspekter

Frågeställningen till uppsatsen berör att identifiera betydelsefulla aspekter i arbetsprocessen hos GreenHatPeople vid spelifierings-projekten. I denna del kommer därför en diskussion mellan teori och resultat föras för att skapa en övergripande inblick i aspekter som kan ha uppfattats som avgörande.

### 5.2.1 Process

Figur 1 nedan tydliggör vilken process uppsatsen syftar till att beskriva vid NordLocksmötet. Både NordLock och GreenHatPeople har haft egna processer som de arbetat med, men det finns även ett gemensamt arbete mellan de två företagen. Möten och kontinuerlig kommunikation har varit konstant genom arbetsprocessen (Carlsson, 2018a). Processen symboliserar det arbetet som berört både NordLock och GreenHatPeople fram tills genomförandet. Visserligen är det GreenHatPeople som har utvecklat konceptet med att implementera spelifiering vid mötestillfället, men besluten som tagits har även berört NordLock. Carlsson (2018a) bekräftade att den fanns en konstant kommunikation till NordLock, men att när utvecklingsarbetet av applikationen tog över hanterades en mer individuell process för företaget. Enligt Ljungberg och Larsson (2012) kan det vara fördelaktigt att överblicka hur arbetsprocessen ser ut vid projekt för att förtydliga och skapa förtroende till kunder. En process går att upprepa om och om igen, varför en överblick av arbetsprocessen kan ge företagen och kunderna tillgång till en bredare kunskap (Ljungberg & Larsson, 2012).



Figur 1. Process och samarbete. (Baserad på intervjuer med Carlsson, 2018a; Christensson, 2018).

Scarbrough et al. (2015) påpekar att innovationsprocesser är stora inom spelskapandet och att skaparen måste besitta kunskaper om iterativa designer. Även här kan en förbindelse mellan skapandet och SDT belysas. Kompetens inom SDT handlar som sagt om att individer ska kunna utöva nya utmaningar med den kompetens de besitter (Pink, 2011). I detta fall behöver inte bara spelaren av spelet besitta kompetens att utöva detta, men även skaparen av spelet. Med andra ord behöver GreenHatPeople ha kompetens för innovationsprocesser. Innovationsprocesser som inkluderar konceptualisering kan innebära att GreenHatPeople ser till hur spelet bör vara uppbyggt för att uppnå målet med spelet.

### 5.2.2 Att ha kul

Begreppet kul indikeras vara en viktig aspekt vid utvecklingsstadiet enligt argument från Alsawaier (2018), Fizek (2014), Lieberman (2006) och Carlsson (2018a). I Handbollspubliken finns det inget som indikerar att uppgifterna avspeglar underhållning mer än att det har funnits en relevans till situationen i frågorna (Carlsson, 2018b). Här finns begreppet kul istället implementerat i den leaderboard och direkta feedback som visar upp deltagarnas svar. Viewpipe har använts som en plattform där publiken har kunnat skriva svar på olika frågor, vilket senare har visats upp på en storbildsskärm inför alla. Detta går att anknyta till det Dragona (2014) påpekar om leaderboards, vilket är att utmana användarna att fortsätta spela eller öka sin prestanda. Fallstudien indikerar att leaderboarden har fungerat som en positiv feedback till publiken, vilket Schrape (2014) poängterar kan förstärka ett beteende. GreenHatPeople och handbollsklubben ville förstärka beteendet i form av deltagandet i applikationen och engagemanget vid timeouts (Carlsson, 2018b). Varför GreenHatPeople har valt att arbeta med leaderboard kan vara för att det är ett utmärkande spelelement. Nicholson (2014) påpekar att leaderboard är ett traditionellt spelelement och Dragona (2014) stödjer detta med att en leaderboard kan användas som ett hjälpmedel för att användarna ska öka sin prestanda. Carlsson (2018b) menar att målet varit att engagera publiken mer vid Handbollspubliken, och för att motivera deltagarna att delta kan den leaderboard som uppvisats varit drivande. Detta kan stödjas av Armstrong och Lander (2018) som menar att deltagare kan motiveras starkt av att enbart hamna högt upp på en leaderboard. Vid Handbollspubliken kan publiken därför ha motiverats att enbart ha hamnat på en leaderboard som sedan visades upp inför lokalen. Vid den NordLocksmötet är begreppet kul implementerat i uppgifterna som skapats för den teambuilding deltagarna genomförde. Enligt Carlsson (2018a) inkluderade uppgifterna vid teambuildingen att deltagarna gemensamt skulle lösa uppgifter om en fiktiv karaktär vid namnet Erik. Enligt Carlsson (2018a) kunde uppgifterna resultera i mer kreativitet

om deltagarna upplevde att det var roligt. Inom SDT är ett av behoven relation vilket handlar om att ha kontakt till andra (Whemeyer, 2003). På NordLocksmötet löste deltagarna uppgifter delvis gemensamt, vilket stödjer relationsbehovet i SDT. Frågan är om det gemensamma arbetet mellan deltagarna har resulterat i en minskad autonomi? Om deltagarna varit påverkade av varandras svar finns risken att den egna viljan och den fulla kontrollen går förlorad. Det autonomska behovet handlar i grund och botten om att kunna fatta sina egna beslut utan att bli påverkad av omgivningen (Pink, 2011). Däremot har deltagarna enligt Carlsson (2018a) även gjort individuella uppgifter vilket kräver egna beslutsfattanden av individerna. Har deltagarna fattat helt egna beslut vid uppgifterna? Med anledningen av att ingen deltagare har intervjuats i uppsatsen kan frågan vara svår att svara på. Visserligen har individerna själva beslutat kring vilka ord de vill formulera i svaren på uppgifterna, men som Hein (2012) har påpekat handlar autonomi delvis om att individer inte påverkas av omgivningen. Deltagarna kan ha varit präglade av NordLocks fasta värderingar i företagskulturen. Detta är någon Smirchich (1989) tar upp som kritik mot starka företagskulturer och att fasta värderingar i företag därför måste ifrågasättas. Enligt Ljungberg och Larsson (2012) kan omvärderingar i företagskulturen resultera i ett framgångsrikt medarbetarfokus. Genom att därmed omvärdera fasta värderingar i ett företags företagskultur kan en balans mellan medarbetares privatliv och arbetsliv öka positiv motivation (Ljungberg & Larsson, 2012). Vid intervjun med Christensson (2018) framkom inget om företagsvärderingar, men på webbplatsen för NordLock (2018) står det att ingen ska behöva ifrågasätta integriteten för deras produkter. En expertis av skruvförband hos deras anställda belyses också på webbplatsen. Expertis är en stark bedömning som de anställda måste leva upp till, varför detta kan tolkas som en stark företagsvärdering. Det finns dock inget som konstaterar att detta är en fast värdering hos företaget, vilket gör det svårt att ifrågasätta NordLocks företagskultur.

### **5.2.3 Belöningsystemet**

Vid NordLocksmötet går det främst att identifiera att det är ett belöningsbaserat system som har drivit deltagarna att engagera sig. Den deltagare som fick högst poäng i spelifieringen vann ett pris (Carlsson, 2018a). Argument som Hein (2012) tar upp är att en yttre motivation oftast skapas genom belöningar eller bestraffningar, vilket är något som har applicerats i spelifieringen inför NordLocksmötet. Christensson (2018) anmärkte att det fanns ett pris för den deltagaren som samlat ihop mest poäng efter att spelifieringen avslutats redan vid start. Ur ett kritiskt perspektiv mot belöningar påpekar Cameron och Pierce (2002) att belöningar kan ha en negativ inverkan på individerna och vara destruktiva. Detta kan vara intressant för studien då

belöningen i NordLocksmötet motiverar deltagarna att samla så mycket poäng som möjligt. En följdfråga till detta är hur det kan vara destruktivt för deltagarna om det motiverar dem. Som Cameron och Pierce (2002) påpekar kan belöningar användas för att få någon att genomföra en uppgift, men att det också kan falla tillbaka om individen inte utvecklar en positiv motivation från belöningsyttrandet. I NordLocksmötet finns det inget som indikerar att deltagarna upplevt belöningen som en negativ motivator, men detta är även något att titta kritiskt på då ingen av deltagarna har intervjuats i studien. Det som talar för att belöningsystemet har lyckats baseras på det engagemang som enligt Christensson (2018) har påvisats. Dessutom har det kortsiktiga målet varit att engagera deltagarna vid mötet (Christensson, 2018), vilket kan stödjas av Nicholson (2014) som poängterar att belöningar är mer destruktivt vid långsiktiga mål. Alsawaier (2018) påpekar dock att spelelement som märken kan medföra att en spelare känner en inre tillfredsställelse. Detta stärks av argument om att märken kan fungera som en påminnelse för prestationen individen gjort för att förtjäna märket (Alsawaier, 2018). Cameron och Pierce (2002) nämner att belöningar kan ha negativa effekter i form av uppror eller undvikande hos individer. Detta är dock inget som har identifierats i NordLocksfallet, varför det istället går att indikera positiv motivation hos deltagarna vid NordLocksfallet.

### 5.2.4 Lärande aspekt

Christensson (2018) har även nämnt att ett mål vid NordLocksmötet var att deltagarna skulle vilja lära sig om digitalisering. Spelifieringar kan vara ett gynnsamt sätt att lära ut på enligt Lieberman (2006) som påpekar att spelifieringar kan hjälpa individer öka förmågan för logiskt tänkande och för problemlösningar. Vid NordLocksmötet fick deltagarna lösa frågor om digitalisering själva för att lära sig om ämnet vilket kan ha bidragit till ett större logiskt tänkande kring digitalisering. Nicholson (2014) skriver även om grind som kan motivera deltagare att genomföra uppgifter, vilket kan innebära att genomför upprepande uppgifter deltagare samlar in poäng för att nå ett mål. Vid NordLocksmötet genomförde deltagarna spelifieringen som hade frågor kring ämnet digitalisering (Christensson, 2018). Frågorna kan därmed ha fungerat som upprepande uppgifter för att uppnå spelifieringen grind, vilket kan tolkas som priset i slutet av spelifieringen. Genom upprepande uppgifter kan deltagarna ha samlat på mer kunskap om digitalisering. Detta kan även tolkas som en iterativ process. Scarbrough et al. (2015) påpekar att iterativa designer vid digitala spel handlar om att det blir upprepningsbara moment. Konceptualiseringen för en spelifiering kan ligga till grund för hur den upprepningsbara processen kan se ut (Leyer & Sandkuhl, 2017). Konceptualiseringen för NordLocksmötet kan därför ha klargjort moment som kan vara upprepningsbara i

arbetsprocessen och i genomförandet. Den iterativa process som har skett genom att deltagarna har fått svara på frågor kan därmed ha varit ett hjälpmedel vid inläringen av digitaliseringsämnet. Cameron och Pierce (2002) har nämnt att en inre motivation i grund och botten avser det genuina intresse en individ har för att genomföra en uppgift där ingen yttre faktor påverkar. Samtidigt menar de att en inre motivation kan vara starkare än en yttre. Detta är intressant med anledning av att Christensson (2018) sagt att han ville att deltagarna skulle vilja lära sig om digitalisering. Den främsta motivationskällan som går att identifiera är dock belöningssystemet som implementerats. Detta indikerar att målet varit att deltagarna skulle lära sig genom en inre motivation att faktiskt vilja lära sig, men att tillvägagångssättet främst varit att använda sig av yttre motivationsfaktorer. Som Nicholson (2014) påstår är belöningsbaserade system oftast problematiska när det är långsiktiga mål som ska uppnås. I detta fall är det därför inte relevant i stunden, men om NordLock vill skapa ett långsiktig tänkande kring inre motivation hos deltagarna kan en bejakning av hur belöningar kan leda till fortlöpande förväntningar vara betydelsefullt. Detta nämner även Nicholson (2014) i samband med att upprepade förväntningar leda till ett bristande genuint intresse. Däremot kan belöningar även ses ut en pedagogisk synvinkel då möjligheten att individerna motiveras av belöningar är stor och att det kan nyttjas för att motivera deltagarna att lära sig. Belöningar kan få deltagare att stärka uppmärksamheten. (Hein, 2015) I NordLocksmötet kan därmed belöningen motiverat deltagarna att skärpa uppmärksamheten vid uppgifterna, vilket kan ha bidragit till en större inläring. Å andra sidan menar Olsson et al. (2015) att spelifieringar inte bör ses som ett allmänt sätt att lära ut då alla har olika inläringssätt.

### 5.2.5 Information

En annan aspekt som kan vara betydelsefull att bejaka vid spelifierings-projekt är den information som tilldelats deltagarna. Detta är framförallt tydligt i Handbollspubliken. Främst har en leaderboard tilldelat information till publiken genom att dela deltagarnas svar. Schrape (2014) påpekar att leaderboards är ett sätt att ge feedback till deltagare och i Handbollspubliken har deltagarna fått information kring exempelvis vem som publiken ansåg spelade bäst. Däremot är det inte bara igenom en leaderboard som deltagarna har fått tillgång till information. Det har funnits en märkbar skillnad på engagemanget i publiken mellan varje observation. Den första observationen visade inte upp ett starkt engagemang i jämförelse till den publiksiffra som uppräknats. Däremot var publiksiffran vid den andra observationen avsevärt mindre men engagemanget och responsen märkbart starkare. En tydlig skillnad mellan de två observationerna har varit informationen som tilldelats i början av matchen till publiken.

Informationen som beskrev hur de kunde ladda ner applikationen, samt vad den kunde användas för var tydligare och längre vid det andra tillfället. (Carlsson, 2018b; Carlsson, 2018c) Detta indikerar att publiken haft en starkare respons när informationen varit tydlig, vilket är anknytningsbart kompetens, autonomi och relation som Pink (2011) nämner i samband med SDT. Det går att se ett samband mellan kompetens och information. Informationen som tilldelas i början av observation två kan ses som ett incitament på att publiken blivit tilldelad kompetens om hur applikationen används. Publiken fick information kring hur applikationen kunde användas, samt hur de skulle göra för att ladda hem applikationen. Detta indikerar att kompetens hos publiken har ökat motivationen att vilja använda applikationen. Whemeyer (2003) påpekar att kompetens handlar om att människor söker utmaningar efter sina färdigheter, varför informationen som tilldelats ökar publikens färdigheter att kunna använda applikationen. Under observationerna för Handbollspubliken kunde publiken själva kan välja om de vill vara delaktiga eller inte. Publiken hade kontrollen över att svara vad de ville, och det fanns inget som antydde att ett yttre tryck pressade publiken att svara på ett visst sätt. Det sista medfödda behovet i SDT som Pink (2011) skriver om är som tidigare nämnts, relation. Vid den andra fallstudien går det att konstatera att publiken kunde relatera då de själva valt att gå på matchen och för att frågorna var anpassade till just handbollmatcherna.

### **5.2.6 Summering av aspekter**

De aspekter som har diskuterats fram är motivation, kul, lärande, och information. Det är breda aspekter men de indikeras ha varit betydelsefulla vid båda fallstudier. Vid aspekten motivation diskuteras både inre och yttre motivationsfaktorer och det framkommer att NordLocksmötet bygger på att attrahera deltagarna med en yttre faktor. Däremot går det att identifiera en önskan om att deltagarna skulle vilja lära sig, vilket drar sig mer åt en inre motivationskälla. Varför motivation är med som en aspekt är med anledningen av att GreenHatPeople och NordLock har behövt se till hur de vill motivera deltagarna. Att ha kul är även något som belyses i NordLocksmötet och som nämns i teorin, varför även denna aspekt impliceras att vara betydelsefull att se till och applicera i spelifieringar. Lärande och information är de två sista aspekterna som diskuteras ovan. Lärande tas upp för att önskan om att deltagarna skulle vilja lära sig om digitalisering fanns under NordLocksmötet (Christensson, 2018). Information är också en aspekt som har visat sig vara av stor betydelse vid Handbollspubliken. Engagemanget och tilldelningen av information till publiken har sett olika ut vid observationerna.

## 5.3 Genomförandet

Frågeställningen i denna uppsats inkluderar att identifiera betydelsefulla aspekter i genomförandet för spelifierings-projekt hos GreenHatPeople. Genomförandet för NordLocksmötet är inte identiskt med genomförandet för Handbollspubliken men det finns likheter som går att belysa.

### 5.3.1 Fallstudie 1: NordLocksmötet

Vid NordLocksmötet såg genomförandet ut på följande vis:

1. Booster
2. Preemeeting
3. Viewpipe
4. Teambuiding med digitala surfplattor
5. Uppföljning

Startskottet för genomförandet vid fallstudie ett började med en Booster som Carlsson (2018a) beskrev var uppdrag med poäng inför mötet. Detta var således inte under själva mötesdagarna. Boostern genomfördes av deltagarna innan mötet började. Som Carlsson (2018a) påpekat var detta en ansträngning för att väcka intresse hos deltagarna inför mötet. Detta indikerar att GreenHatPeople ville skapa motivation hos deltagarna redan innan mötets start, vilket går att relatera till Heins (2012) påpekande kring att företag måste ge förutsättningar till medarbetare att skapa balans mellan privatlivet och arbetslivet. Vid detta fallet skickade GreenHatPeople ut sms till deltagarna där de kunde genomföra uppgifterna om de ville, samt när de ville. Detta är incitament på att NordLock gav förtroende till sina medarbetare genom att de faktiskt genomför Boostern. Förtroende är något som Ljungberg och Larsson (2012) nämner kan leda till starkt medarbetarfokus. Jungert et al. (2018) påpekar också att medarbetare presterar bättre om deras motivation är autonom. Deltagarnas egna vilja har styrt om de ville genomföra Boostern eller inte. Detta implicerar att om deltagarna har genomfört Boostern kan det ha grundats på en autonom motivation. Nästa del i genomförandet av den första fallstudien var Preemeeting som Carlsson (2018a) menar varit en uppstart med frågor och bilder som skulle visas på en storbild när deltagarna gick in i konferensrummet. Därefter presenterades Viewpipe. Här går det att identifiera en likhet till fallstudie två, vilket är att samma applikation har använts. Efter Viewpipe genomfördes den spelifiering som GreenHatPeople skapat för ändamålet. Som tidigare beskrivits i empirin bestod denna del av att deltagarna skulle göra uppgifter och besvara frågor som var anpassade till ämnet. Här hade deltagarna 20 uppgifter som kunde genomföras

individuellt och utslagsfrågan handlade om feedback till spelifierings-insatsen. (Carlsson, 2018a) Målsättningsteorin som Hein (2012) beskriver framhäver att krävande uppgifter kan öka prestationen hos individer, men att det samtidigt visa tydliga mål som skapar ett syfte för individerna. Uppgifterna som deltagarna fick testa på vid mötet handlade om att skapa en djupare insikt i en digitaliserad värld, vilket kan understryka att syftet varit tillgängligt för deltagarna. Tadić Vujčić et al. (2017) menar även att utmaningar kan främja arbetsmotivation då det kan tolkas som meningsfullt att genomföra, vilket går hand i hand med Heins (2012) påstående om att individers prestationer ökar om målet för en arbetsuppgift är utmanande. Att tydliga och utmanande mål har funnits under NordLocksmötet går att se genom att deltagarna har fått utmaningar om digitalisering. Företaget befanns sig på olika kunskapsnivåer om ämnet, varför det kan tolkas som utmanande och värdefullt för företaget (Carlsson, 2018a). Detta kan även förknippas med NordLocks företagskultur då kunskap om digitalisering är en ny kunskap som Carlsson (2018a) menar att företaget ville lära sig mer om. Kunskaper och egenskaper ett företag besitter kan påverka företagskulturen och en stark företagskultur kan också öka prestationen hos medarbetare (Zetterquist et al., 2012). Hein (2012) skriver att målsättningsteorin förknippas med kognitivism, vilket innebär att deltagarna hade styrts av en inre motivation. Däremot används belöning för att motivera, vilket istället talar för att en yttre faktor påverkar deltagarnas motivation och prestation. Efter spelifieringen har feedback och pris tilldelats till deltagarna och ytterligare feedback till GreenHatPeople kunde framföras från deltagarna då ett sms med utvärdering kring mötet skickades ut till de som varit med vid mötestillfället. (Carlsson, 2018a)

### **5.3.2 Fallstudie 2**

Den andra fallstudien har bestått av tre observationer. Genomförandet av spelifieringen har dock sett likadant ut vid varje tillfälle och samarbetet har baserats på applikationen Viewpipe. Genomförandet har sett ut på följande vis:

## Spela ditt företag till engagemang

1. Upplägg diskuteras mellan GreenHatPeople och handbollsklubb
2. Dator kopplas till storbildsskärm
3. Information om applikation till publik
4. Tekniska moment - fråga visas vid time out och röstning startar
5. Visa upp svar för publik
6. Session skapas för nästa röstning
7. Timeout, fråga visas och röstning startar (vid fler timeouts blir det fler frågor).
8. Visa upp svar för publik

I det första steget i genomförandet diskuteras upplägget för genomförandet, vilket kan vara av betydelse att belysa då det är ett samarbete. Carlsson (2018c) diskuterar upplägget med ansvarig från handbollsklubben för att klargöra otydligheter. Vid den andra observationen informerades kommentatorn om att ge en tydlig information kring hur applikationen kunde användas vilket innebar att en otydlighet klargjordes (Carlsson, 2018c). Därefter har tekniska moment hanterats för att sedan förmedla information till publiken som att visa upp frågor till publiken. Den tekniska hanteringen innebar även att sköta applikationen från kontrollrummet och att visa upp leaderboard för publiken. Informationsdelen kan ses som en signifikant del i hur resterande moment går eftersom observationerna har sett annorlunda ut baserat på hur informationen har tilldelats publiken vid start. Publiken har även haft förutsättningarna för att vara autonoma genom att de själva har fått besluta om de vill delta i spelifieringen eller inte. Enligt Hein (2012) är människor autonoma när de tar eget svar för konsekvenserna av deras beslut. Publiken fick själva välja om de ville delta och besatt eget ansvar för om de ville visa upp sitt svar eller inte. Genomförandet för hur applikationen har hanterats har en repeterande och iterativ process vid varje timeout. Varför en iterativ process av hanteringen av applikationen har genomförts kan baseras på Scarbrough et al. (2015) argument om att en tydlig samordning behövs för en funktionell innovationsprocess. Det sista momentet som är att visa upp svar till publiken kan indikeras vara feedback. Varför det kan tolkas som feedback kan stödjas med argument från Schrape (2014) som menar att en leaderboard är ett sätt att ge användarna feedback. Denna feedback indikeras även vara ett sätt att motivera publiken att delta. Enligt Armstrong och Landers (2018) kan individer motiveras starkt av att enbart synas högst upp på en leaderboard, vilket kan ha motiverat publiken vid spelifierings-insatsen.

## 5.4 Liknelser och skillnader i genomförandet mellan fallstudierna

NordLocksmötet startades upp med med Preemeeting. Innan Preemeeting presenterades hade deltagarna fått ta del av en Booster som introducerade konceptet och var en del av den spelifiering som skulle genomföras. (Carlsson, 2018a) Detta kan ses som en liknelse till informationen publiken tilldelades i början av matcherna vid observationerna för Handbollspubliken. Vid Handbollspubliken användes Viewpipe som spelifiering och vid NordLocksmötet användes Viewpipe som ett verktyg för frågor vid föreläsningar. Det som ansågs vara spelifieringen vid den första fallstudien var det deltagarna fick ta del av vid teambuildingen. Fortsättningsvis tilldelades publiken vid den andra fallstudien feedback i form av leaderboard och deltagarna vid fallstudie feedback i form av belöning. (Carlsson, 2018b; 2018c; 2018d). Genomförandet för Handbollspubliken avslutades med att ge publiken feedback på vad de skickat in. En skillnad som går att urskilja är att NordLocksmötet även inkluderar feedback från deltagarna till GreenHatPeople och NordLock. Feedbacken till företagen var en utvärdering som deltagarna fick fylla i för att förmedla deras tankar kring mötet. (Carlsson, 2018a) En påtaglig liknelse mellan fallstudierna är att applikationen Viewpipe har använts vid båda studier. Skillnaden är dock hur användandet av applikationen har skett. Vid NordLocksmötet har inte syftet med applikationen varit att använda den som en spelifiering. Däremot går det se element som stödjer att applikationen har kunnat identifieras som en spelifiering, vilket inte har varit det främsta motivet. Carlsson (2018a) menar att syftet med applikationen var att deltagarna skulle få chans att ställa sina frågor under föredrag som hölls under mötestillfället. På så sätt kunde den som höll i föredraget se frågorna i efterhand och besvara de mest angelägna frågorna. Vad som pekar mot att applikationen kan ses som är spelifiering vid detta tillfälle är att det har anspelat på att påverka publikens beteende. Likt Ruffinos (2014) beskrivning av Nikes spelifiering anspelar båda på att påverka beteenden. Även Kapps (2012) beskrivning av pianotrappan går att relatera till detta. Reklamkampanjen av Volkswagen avsåg också att påverka ett beteende, vilket de lyckades med genom en förändring på 66% mer människor som valde den vanliga trappan framför rulltrappan. (Guldägget, 2018) Däremot går det inte att utskilja fler starka betydande faktorer som pekar mot att Viewpipe kan ses som en spelifiering vid denna fallstudien. Därför definieras inte Viewpipe som en spelifiering här, men det finns många incitament på att Viewpipe har använts som en typ av spelifiering vid Handbollspubliken. Även vid Handbollspubliken har Viewpipe använts för att påverka publikens beteende, vilket initierar att applikationen använts som en spelifiering. Återigen vi se en anknytning till Ruffinos (2014) beskrivning av Nikes spelifiering då även den

## Spela ditt företag till engagemang

syftade till att påverka beteende, samt Kapps (2012) beskrivning av Volkswagens reklamkampanj. En annan liknelse är den leaderboard som publiken tilldelats efter svaren varit inskickade. Nicholson (2014) pratar om att spelifieringar har anammat leaderboards från traditionella koncept inom spel och att det är ett sätt att klassa användarna. Vid Handbollspubliken kunde deltagarna skriva in sina svar för att sedan se svaren på storbildsskärmen. Den feedback som tilldelas publiken kan ses som en leaderboard då de inskickade svaren visas upp inför hela lokalen. Som Nicholson (2014) nämnde klassas deltagarna på en leaderboard genom att rangordna, men meningen med en leaderboard i Handbollspubliken var inte att rangordna svaren. Däremot kunde publiken se om deras svar kommit med på storbildsskärmen vilket kan tydas som en klassificering mellan de som skrivit och inte. En annan explicit liknelse mellan de två fallstudierna är att deltagarna själva har fått bestämma nivån av deltagande. Vid den första fallstudien som berörde NordLocks möte har en spelifiering presenterats och engagemang har uppmuntrats, men det har varit upp till deltagarna själva avgöra om de ville skicka in svar eller inte. Detta går att knyta an till SDT och den egna fria viljan. De tre behov som är väsentliga att uppfylla för att uppnå en stark motivation är enligt denna teori kompetens, autonomi, och relation. (Pink, 2011) Som tidigare diskuterats uppfyller den NordLocksmötet autonomi, men det går även att stödja argument för att kompetens och relation funnits med i fallet. Kompetensen går dock att ifrågasätta vid NordLocksmötet då en ovetskap om deltagarna haft förkunskaper inom digitalisering funnits. I Handbollspubliken går det att konstatera att alla tre behov uppfylls. Med den anledningen kan vi se att båda fallstudierna uppfyller relation och autonomi. En skillnad som går att belysa är därmed kompetensen hos deltagarna. Deltagarna som varit med under mötet har varit anställda hos NordLock (Christensson, 2018), varför de haft kompetens om företaget. Å andra sidan har Christensson (2018) nämnt att kunskapen om digitalisering hos deltagarna inte varit likvärdig hos alla inom organisationen, vilket kan tolkas som ett motargument för att kompetens inte varit genomgående hos alla deltagarna. Relationsbehovet kan dock ses som uppfyllt då deltagarna arbetat inom organisationen. Sammanfattningsvis uppfyller den första fallstudien två av tre behov.

## 6 Slutsatser

Nedan presenteras slutsatsen som resonerats fram i diskussionen baserat på frågeställningen i uppsatsen.

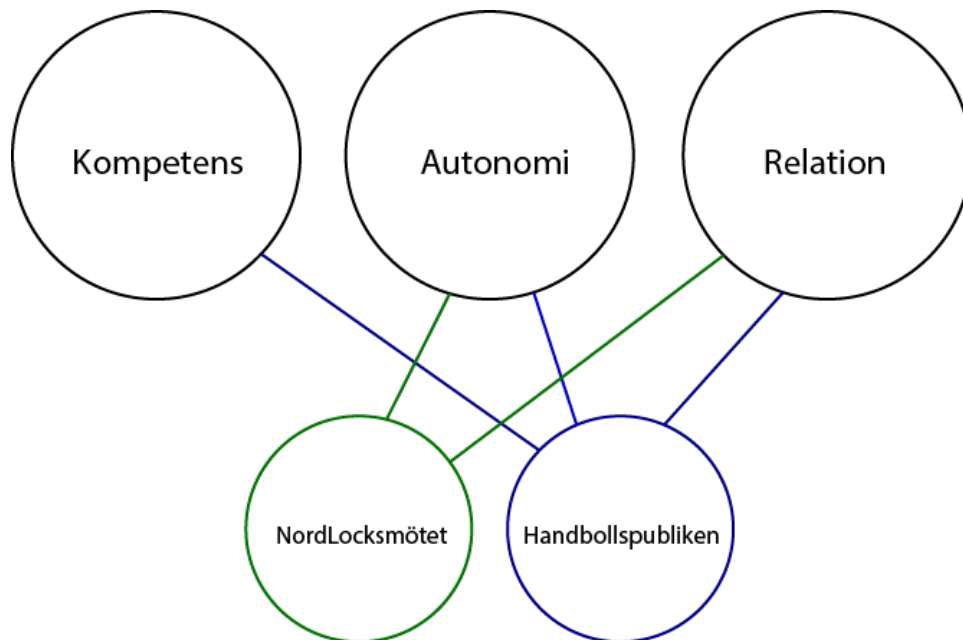
- Hur ser arbetsprocessen och genomförandet ut i spelifierings-projekten NordLocksmötet och Handbollspubliken hos GreenHatPeople utifrån motivationsteorin - Self Determination Theory?

De aspekter som argumenterats vara av betydelse för fallstudierna har varit motivation, kul, lärande, och information. Aspekten motivation har stödande argument från SDT som stärker att motivation är en betydelsefull aspekt att se till i arbetsprocessen och vid genomförandet. Varför motivation belyses i uppsatsen är för att förstå hur en spelifiering kan resultera i motivation hos användarna. NordLocksmötet baserades på ett belöningsbaserat system där en vinst motiverade användarna att engagera sig. Handbollspubliken främjade istället en motivation som växt fram genom feedback. Den andra aspekten som åskådliggörs är begreppet kul. Detta belyses med anledningen av att det finns mycket som indikerar att begreppet väger tungt om motivation hos deltagarna ska börja växa. Det underhållande i spelifieringar indikerar öka engagemang och motivation. Den tredje aspekten är lärande, vilket baseras på att målen ofta är att deltagarna ska lära sig genom spelifieringar. Pedagogiska infallsvinklar tas också upp i samband med spelifieringar vilket går att relatera till lärande. Lärande är även ett mål som uttryckts vid NordLocksmötet. Information är också en aspekt som tas upp som betydelsefull i denna uppsats. När information tilldelats deltagarna vid Handbollspubliken ökade engagemanget. Kompetensen att kunna genomföra spelifieringarna har därmed visats skapa engagemang hos deltagarna, varför stöd från SDT kan appliceras även på denna aspekt. En tilldelad kompetens kan vara grundläggande för att deltagarna ens ska kunna delta. Aspekter som diskuteras fram som betydelsefulla är därmed följande.

- Motivation
- Kul
- Lärande
- Information

I figur 2 visas en illustration över vilka behov i SDT som fallstudierna indikeras uppfylla. Varför det inte finns ett streck mellan kompetens och NordLocksmötet är med anledningen av att det går att ifrågasätta. Deltagarna hade kompetens om företaget men det finns inget som

stärker argument för att deltagarna hade kompetens om digitalisering vilket var fokuseringen på mötet. Med den anledningen finns det ingen koppling mellan NordLocksmötet och kompetens i illustrationen. Å andra sidan behöver inte alla behov uppfyllas för att uppnå en stark motivation, varför förutsättningarna för deltagarna på NordLocksmötet fortfarande varit starka. I diskussionen framkommer det dock att Handbollspubliken uppfyller alla tre behov och att spelifieringar ger förutsättningar för deltagarna att maximera sin motivation. Något som också diskuteras är om deltagarna vid NordLocksmötet haft full autonomi. Med anledning av att ingen deltagare har intervjuats är frågan svår att få svar på. Däremot har deltagarna genomfört delvis individuella uppgifter självdrivande, vilket implicerar att en autonomi faktiskt funnits. Detta argument stödjer varför det finns ett streck mellan autonomi och NordLocksmötet.



**Figur 2.** SDT i förhållande till fallstudierna. Modellen baseras på de behov som Ryan och Deci (2000) definierar i SDT.

Genomförandet har sett annorlunda ut mellan de olika fallstudierna hos GreenHatPeople. Det finns delar i genomförandena som varit mer inriktade på de enskilda projekten, däremot kan större liknelser identifieras i genomförandet. Liknelserna mellan fallstudierna är därför det som anses vara slutsatserna. Startskotten i genomförandena har varit informationen som tilldelats mottagarna. Därefter har spelifierings-insatserna ägt rum och sist har feedback till deltagarna presenterats. Spelifierings-insatserna har varit de tekniska moment som skett i fallstudierna. Applikationen Viewpipe är spelifieringen i Handbollspubliken och de spel som deltagarna spelat digitalt under NordLocksmötet impliceras vara spelifieringen. Spelifieringen vid NordLocksmötet har dock inneburit förberedande delar som Booster och Preemeeting, vilket

också har skett digitalt för deltagarna. Vid en av fallstudierna har även feedback till GreenHatPeople och NordLock mottagits. Således kan tre delar i genomförandena fördelas i spelifierings-projekt hos GreenHatPeople. Information, spelet, och feedback. Genomförandet för spelifierings-projekt hos GreenHatPeople diskuteras fram vara följande.

- Information till deltagare
- Spelifierings-insats
- Feedback och uppföljning

Varför delar i genomförandet av spelifierings-projekten redovisas är för att skapa en vidare förståelse för hur ett upplägg kan se ut. Iterativa processer diskuteras också i uppsatsen och går att relatera till genomförandet. Genomförandet vid varje observation i Handbollspubliken har varit iterativt. Syftet med att beskriva denna iterativa process som har definierats i genomförandet är för att skapa inspiration till framtida spelifierings-projekt.

### **6.1 Förslag på vidare forskning**

Det är påtagligt i denna uppsats att trenden med spelifiering är stark. Det indikeras även att den kommer växa ytterligare då många företag anammar trenden i sina verksamheter. Därför kan det finnas ett framtida behov av fler empiriska studier inom ämnet.

Framtida forskning kan ta upp hur spelifiering mottagits ur ett deltagande perspektiv. På så vis kan deltagarnas reaktioner och deras förhållningssätt till spelifiering undersökas ytterligare. Eftersom trenden indikerar att fortsätta växa kan det vara intressant att följa utvecklingens effekter hos deltagarna.

Forskning visar att det går att implementera spelifiering i många olika sammanhang. Mycket av forskningen fokuserar dessutom på sambandet mellan spelifiering och motivation. Däremot finns det inte lika mycket forskning som undersöker vilka spelelement som motiverar individerna mest i olika situationer. Därför kan det vara intresseväckande att forska vidare kring centrala element för motivation inom spelifieringar.

## Källförteckning

- Alsawaier, R.S., (2018). The effect of gamification on motivation and engagement. *International Journal of Information and Learning Technology*, 35(1), 56-79. doi:10.1108/IJILT-02-2017-0009
- Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser: att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur.
- Armstrong, M. B., & Landers, R. N. (2018). Gamification of employee training and development. *International Journal Of Training & Development*, 22(2), 162-169. doi: 10.1111/ijtd.12124
- Attali, Y., & Arieli-Attali, M. (2015). Gamification in assessment: Do points affect test performance?. *Computers & Education*, 83(1), 57-63. doi: 10.1016/j.compedu.2014.12.012
- Bell, J. & Waters, S. (2016). *Introduktion till forskningsmetodik*. (5., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Cameron, J., & Pierce, W. D. (2002). *Rewards and intrinsic motivation: resolving the controversy*. Westport, Conn.: Bergin & Garvey.
- Carlsson, R. Försäljningschef GreenHatPeople. (2018a). Muntl. intervju 3 februari 2018.
- Carlsson, R. Försäljningschef GreenHatPeople. (2018b). Observation 13 mars 2018.
- Carlsson, R. Försäljningschef GreenHatPeople. (2018c). Observation 6 mars 2018.
- Carlsson, R. Försäljningschef GreenHatPeople. (2018d). Observation 19 mars 2018.
- Christensson, L. Försäljningschef NordLock. (2018). Telefon-intervju 22 februari 2018.
- Denscombe, M. (2010). *The good research guide: for small-scale social research projects* (upplaga 4). Maidenhead: Open University Press.
- Dicander-Alexandersson, M. (1997). *Att lyckas med processledning*. Malmö: Liber ekonomi.
- Dragona, D. (2014). *Rethinking gamification - Counter-Gamification: Emerging Tactics and Practices Against the Rule of Numbers*. Lüneburg, Germany: Hybrid Publishing Lab.
- Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder - Kapitel 3 – Intervjuer* (2 uppl.). Stockholm: Liber.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2012). *Organisation och organisering* (3 uppl.). Malmö: Liber.
- Fizek, S. (2014.) *Rethinking Gamification - Why fun matters*. Lüneburg, Germany: meson press by Hybrid Publishing Lab.
- Forsman, B. (1997). *Forskningsetik: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

## Spela ditt företag till engagemang

- Google Trends. (2018a). *Gamification*. [www]. Hämtad 2018-04-29 från:<<https://trends.google.com/trends/explore?date=all&q=gamification>>.
- Google Trends. (2018b). *Gamification*. [www]. Hämtad 2018-04-29 från:<<https://trends.google.com/trends/explore?date=all&geo=SE&q=gamification>>.
- GreenHatPeople. (2018a) *We design active meetings*. [www]. Hämtad 2018-03-21 från: <<http://www.greenhatpeople.com/>>.
- GreenHatPeople. (2018b). *Viewpipe*. [Mobil applikation]. Hämtad 2018-04-02 från: <<https://itunes.apple.com/se/app/viewpipe/id993576738?l=en&mt=8/>>.
- Guldägget. (2018). *Rolighetsteorin pianotrappan*. [www]. Hämtad 2018-06-11 från: <<https://guldagget.se/vinnare/rolighetsteorin-pianotrappan/>>.
- Harboe, T. (2013). *Grundläggande metod: den samhällsvetenskapliga uppsatsen*. Malmö: Gleerup.
- Hein, H.H. (2012). *Motivation: motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Stockholm: Liber.
- Helgesson, G. (2015). *Forskningsetik* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Heylighen, F. (1992). A cognitive-systemic reconstruction of Maslow's theory of self-actualization. *Behavioral Science*, 37(1), 39. Tillgänglig på: <<http://pespmc1.vub.ac.be/Papers/Maslow.pdf>>. 2018-07-04.
- HK Malmö. (2018a). *Ikväll fyller vi baltiska hallen*. [www]. Hämtad 2018-04-02 från:<<http://www.hkmalmo.se/nyheter/?ID=194854&NID=422167&ver=3>>.
- HK Malmö. (2018b). *Malmö-Sävehof på söndag*. [www]. Hämtad 2018-04-02 från: <<http://www.hkmalmo.se/nyheter/?ID=194854&NID=425785>>.
- Hung, A. Y. (2017). A Critique and Defense of Gamification. *Journal Of Interactive Online Learning*, 15(1), 57-72. Tillgänglig på: <<https://eds-b-ebshost-com.proxy.mau.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=72899f02-1bfb-48ea-9999-1ac51f4af0bd%40pdc-v-sessmgr01>>. 2018-06-11.
- Jensen, T. & Sandström, J. (2016). *Fallstudier*. Lund: Studentlitteratur.
- Johnson, D., Deterding, S., Kuhn, K., Staneva, A., Stoyanov, S., & Hides, L. (2016). Gamification for health and wellbeing: A systematic review of the literature. *Internet Interventions*, 6(1), 89-106. doi: 10.1016/j.invent.2016.10.002
- Jungert, T., Van den Broeck, A., Schreurs, B., & Osterman, U. (2018). How Colleagues Can Support Each Other's Needs and Motivation: An Intervention on Employee Work Motivation. *Applied Psychology: An International Review*, 67(1), 3-29. doi:10.1111/apps.12110
- Kanfer, R. Pritchard, R., & Chen, G. (2008). *Work Motivation: Past, Present And Future*. New York: Routledge. Ipswich, MA.
- Kapp, K. M. (2013). *The Gamification of Learning and Instruction Fieldbook: Ideas into Practice*. New York: Wiley, 2013.

## Spela ditt företag till engagemang

- Kapp, K.M. (2012). *The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education*. San Francisco: Pfeiffer.
- Lalander, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder. Kapitel 7 – Observationer och etnografi* (2 uppl.). Stockholm: Liber.
- Leyer, M., & Sandkuhl, K. (2017). Integration of individual processes and information demand patterns: A conceptual analysis. *Complex Systems Informatics and Modeling Quarterly*, (13), 61. doi: 10.7250/csimq.2017-13.04
- Lieberman, D. A. (2006). What can we learn from playing interactive games? In P. Vorderer & J. Bryant (Eds.), *Playing video games motives, responses, and consequences*. 379-397. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Ljungberg, A., & Larsson, E. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling: varför - vad - hur?* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- NE. (2018a). *Autonomi*. [www]. Hämtad 2018-04-02 från: <<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/autonomi>>.
- NE. (2018b). *Hermeneutik*. [www]. Hämtad 2018-07-04 från:<<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/hermeneutik>>.
- Nicholson, S. (2014). *Rethinking gamification - Exploring the Endgame of Gamification*. Lüneburg, Germany: meson press by Hybrid Publishing Lab.
- Nike. (2018). *Nike+ Fuelband updates with path integration*. [www]. Hämtad 2018-06-10 från:<<https://news.nike.com/news/nike-fuelband-app-update>>.
- Noermijati, N., & Diana, P. (2015). The effect of job stress and job motivation on employees' performance through job satisfaction (A study at PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Surabaya - Gempol branch). *Journal Of Economics, Business & Accountancy*, 18(2), 231-240. doi:10.14414/jebav.v18i2.450
- NordLock. (2018a). *Nord-Lock Group*. [www]. Hämtad 2018-06-10 från:<<http://www.nord-lock.com/>>.
- NordLock. (2018b). *Nord-Lock Group – About us*. [www]. Hämtad 2018-05-04 från: <<http://www.nord-lock.com/about-us/nord-lock-group/>>.
- Olsson, M., Mozelius, P., & Collin, J. (2015). Visualisation and Gamification of e-Learning and Programming Education. *Electronic Journal Of E-Learning*, 13(6), 441-454. Tillgänglig på: <<https://eric.ed.gov/?id=EJ1087309>>. 2018-06-11
- Pink, D.H. (2011). *Drivkraft den överraskande sanningen om vad som motiverar oss*. Johanneshov: TPB. [Elektronisk resurs]. Tillgänglig på: <<http://tejo.org/wp-content/uploads/2014/06/Drive-Dan-Pink.pdf>>. 2018-03-30.
- Pokémon go. (2018). *Get up and go*. [www]. Hämtad 2018-06-14 från:<<https://www.pokemongo.com/>>.
- Prensky, M. (2001). *Digital Game-based Learning*. New York: McGraw Hill.

- Pritchard, R.D. & Ashwood, E. (2008). *Managing motivation: a manager's guide to diagnosing and improving motivation*. New York: Psychology Press.
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I., & Pitt, L. (2016). Game on: Engaging customers and employees through gamification. *Business Horizons*, 59(1), 29-36. doi: 10.1016/j.bushor.2015.08.002
- Ruffino, P. (2014). *Rethinking Gamification - From Engagement to Life, or: How to Do Things with Gamification?* Lüneburg, Germany: meson press by Hybrid Publishing Lab.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi: 10.1037/110003-066X.55.1.68
- Scarbrough, H., Panourgias, N. & Nandhakumar, J. (2015). Developing a Relational View of the Organizing Role of Objects: A study of the innovation process in computer games. *Organization Studies*, 36(2), 197-220. doi: 10.1177/0170840614557213
- Schrape, N. (2014). *Rethinking gamification. Gamification And Governmentality*. Lüneburg, Germany: meson press by Hybrid Publishing Lab.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339. doi: 10.2307/2392246
- Svensson, P. & Ahrne, G. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder - kapitel 2 – Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt* (2 uppl.). Stockholm: Liber.
- Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder - kapitel 14 – Teorins roll i kvalitativ forskning* (2 uppl.). Stockholm: Liber.
- Tadić Vujčić, M., Oerlemans, W. & Bakker, A. (2017). How challenging was your work today? The role of autonomous work motivation. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 26(1), 81-93. doi:10.1080/1359432X.2016.1208653
- Viewpipe. (2018). *Viewpipe GreenHatPeople*. [www]. Hämtad 2018-06-10 från:<<https://www.viewpipe.com/>>.
- Wehmeyer, M. L. (2003). *Theory in Self-determination: Foundations for Educational Practice*. Springfield, Ill: Charles C Thomas.
- Yin, R.K. (2014). *Case study research: design and methods* (5 uppl.). London: SAGE.

## Bilaga 1 - Intervjufrågor

Nedan följer en mall med frågor som har berörts vid båda intervjutillfällena hos GreenHatPeople och NordLock vid den första fallstudien. Utöver mallen har semistrukturerade frågor tagit plats men följt samma struktur.

Ämne	Frågor
<b>Företaget och arbetsroll</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Om du enkelt skulle beskriva er verksamhet med en mening, hur skulle du beskriva den?</li><li>• Vad är din befattning och roll i företaget, och vilka arbetsuppgifter följer med det?</li></ul>
<b>Mötet och samarbetet</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ni har nyligen gjort ett samarbete med företag X, kan du enkelt förklara vad detta samarbetet innebar och grundades på?</li><li>• Vad var målet med arbetet/spelifieringen/applikationen?</li></ul>
<b>Process</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hur gick processen till när ni arbetade fram applikationen med GreenHatPeople? / Hur gick processen till när ni arbetade fram applikationen?</li></ul>
<b>Reflektion</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Finns det något som ni tänker nu i efterhand som hade kunnat gå smidigare?</li></ul>