



Universitetet
i Stavanger

**HANDELHØGSKOLEN VED UIS
BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM:
Økonomi og Administrasjon bachelor

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
TEMATISKE RETNING: Strategi og ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei

TITTEL: Sosial identitet innen e-sport organisasjoner. Prosesser og effekter i endringsfasen.

ENGELSK TITTEL: Social identity within eSport organizations. Processes and effects in times of change.

FORFATTERE:

VEILEDER:

Kandidatnr:

Navn:

Rune Todnem By

7745

Tom-Kevin Sveum

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Sosial identitet innen e-sport organisasjoner.

Prosesser og effekter i endringsfasen.

Hvilke fordeler og ulemper skaper sosial identitet for e-sport organisasjoner under endringsfaser?



Bacheloroppgave 2021
Bachelorstudium i Økonomi og Administrasjon
Universitetet i Stavanger

Sammendrag

I denne oppgaven er det valgt å se på e-sport organisasjoner gjennom Tajfels sosial identitetsteori teori, supplert med Kotters teori om endringsledelse. Formålet er å finne eventuelle sammenhenger, og prøve å finne fordeler og ulemper med teoriene for en e-sport organisasjon. Det ønskes spesifikt å gå inn på teamet e-sport, hvor det er ganske spesielle og satte rammer.

E-sport er en av de raskest voksende industriene i verden. Analysehuset NewZoo estimerte at e-sport industrien skapte en omsetning på 7.6 milliarder kroner i 2018. Med andre ord er dette et stort, men forholdsvis ukjent marked for mange.

Sosial identitets teori starter med premisset om at individer definerer deres egen identitet med hensyn til sosiale grupper. Kotters endingsteori bruker åtte steg, hvor disse omhandler det å endre menneskers atferd.

Ser man på hva sosial identitet er, og hva som er viktige steg under endring, så vil man muligens se konturer av ting som oppleves bra og/eller dårlig for en e-sport organisasjon. Hva vil eventuelle effekter av sosial identitet være, og vil teoriene være nyttig innen e-sport.

"The way a team plays as a whole determines its success. You may have the greatest bunch of individual stars in the world, but if they don't play together, the club won't be worth a dime." – Babe Ruth

Innholdsfortegnelse

1.0 Introduksjon	5
1.1 E-sport.....	5
1.2 Bakgrunn for valg av problemstilling.....	6
1.3 Presentasjon av problemstilling.....	7
1.4 Oppgavens struktur.....	7
2.0 Litteraturgjennomgang	8
2.1 Sosial identitet.....	8
2.1.1 Prosesser.....	10
2.1.2 Identitetshjul.....	11
2.1.3 Positive/negative sider.....	12
2.2 Endringsfaser – 8 stegs- modell.....	14
2.3 Marked.....	19
2.3.1 E-sport sammenlignet med tradisjonell sport.....	20
3.0 Metode	22
3.1 Bakgrunn for valg av metode.....	22
3.2 Valg av forskningsdesign.....	23
3.3 Datainnsamlingsmetode.....	23
3.4 Metodens sterke og svake sider.....	24
3.5 Relabilitet og validitet.....	24
3.6 Forskningsetikk.....	26
4.0 Resultat av innhentet data	27
4.1 Innledningsspørsmål.....	28
4.2 Identitetsspørsmål.....	31
4.3 Endringsspørsmål.....	35
5.0 Analyse og drøfting	41
5.1 E-sport kunnskap/erfaring.....	41
5.1.1 Kjennetegn på suksess.....	42
5.2 Viktighet av sosial identitet.....	43
5.2.1 Situasjonsbasert effekt.....	45
5.3 Konsekvens av endring.....	46
5.3.1 Store og små endringer.....	47
5.3.2 Ledernes fokus og rolle.....	49
6.0 Konklusjon	51
7.0 Litteraturliste	53
8.0 Vedlegg	56

1.0 Introduksjon

«*The social identity perspective asserts that it is the shared connection within a unified group that forms the foundation of successful group functioning*» (Slater, 2015).

Her siktes det til hvordan grupper og deres interne forhold spiller en viktig rolle i hvor sterk og motstandsdyktig en gruppe er, spesielt når det oppstår forandring.

Når en gruppe mennesker må jobbe sammen mot et felles mål så tenker man fort på viktigheten av faktorer som kommunikasjon og lederskap. Disse er ofte de første faktorene som dukker opp, og som oppfattes viktig for at gruppen skal lykkes. Henri Tajfel's Teori om sosial identitet er kanskje noe mer ukjent, men regnes som hans største bidrag til psykologien. Selve begrepet sosial identitet kan beskrives som den psykologiske tilhørigheten mellom personer, og det kan være ønsket å ha denne sosiale identiteten innad i en gruppe. Interessant nok må man tilbake til faktorene som kommunikasjon og lederskap for å kunne bygge denne sosiale identiteten.

1.1 E-sport

“*eSports: A term for the competition between players in a video game setting. eSports, much like professional athletic sports, pit players of the highest skill levels against one another. Various organizations have constructed eSports tournaments where fans can either partake or watch professionals compete.*” Esports consumer analysis— EEDAR syndicated report 2015.

E-sport er en av de raskest voksende industriene i verden, og ifølge Global Esports Market report fra 2018 så har e-sport kanaler som Youtube og Twitch flere seere enn HBO, Netflix og ESPN til sammen. Verdens nest største investeringsbank Goldman Sachs har uttalt at de tror på videre vekst og regner med at e-sport vil ha et voksende publikum. Ifølge «Esports Ecosystem Report 2021» så regner man med at det totale antall seere innen e-sport vil gå fra 454 millioner I 2019 til 646 millioner I 2023.

Ettersom e-sport industrien har vokst frem og populariteten har steget, så har det selvfølgelig oppstått økonomisk vekst og muligheter. Analysehuset NewZoo estimerte at e-sport industrien skapte en omsetning på 7.6 milliarder kroner i 2018. Kjente spillere som Tyler "Ninja" Blevins har hatt månedlig inntekt på \$1 million av å strøkke på Twitch, og

spillet Fortnite har hatt turneringer med \$100 millioner i premiepenger. Dette har ført til at mange vil ta en del av kaka og organisasjoner som The National Basketball Association (NBA) og The National Football League (NFL) har inngått avtaler med strømmetjenester som Twitch. Kjente stjerner som Michael Jordan har også investert, og er medeier i e-sport organisasjonen Team Liquid, som ble verdsatt til 1.7 milliarder kroner i 2018 (Global Esports Market report, 2018).

1.2 Bakgrunn for valg av problemstilling

Ifølge esportearnings.com kan man se at e-sport organisasjonen Team Liquid ligger øverst på lista over «highest overall team earnings» med \$36 millioner. Videre ser man at tallene synker raskt, og på plass nummer 100 ligger organisasjonen «paiN» Gaming med \$1.2 millioner. Det er med andre ord gode penger hvis man kjemper helt i toppen, men pengekurven er ganske bratt jo lenger ned på listen man kommer. Dette kan gi et bilde på hvor utfordrende det kan være for nye og mindre e-sport organisasjoner å utfordre de mer etablerte. Det er vanskelig å komme seg inn i dette konkurransepregede markedet. Sponsorer og investorer foretrekker stort sett etablerte organisasjoner med en kjent merkevare.

Ettersom e-sport bare blir større, så kommer det fortløpende flere nye e-sport organisasjoner. Noen overlever, andre er døgnfluer. Med mindre disse nye organisasjonene har økonomiske muskler så er det liten tvil om at sportslig suksess er viktig for å etablere seg og overleve i bransjen. Dette gjelder for øvrig det meste innenfor konkurransesport. Fotballklubben Viking og hockeyklubben Stavanger Oilers er blant de som har inngått samarbeidsnettverk for å fremme e-sport og mulighetene som foreligger. Daglig leder i Stavanger Oilers, Terje Haukali, forteller at spillere som har prøvd seg foran dataskjermen sa at det utfordret dem i samhandling og lagfølelse.

E-sport er i konstant endring. For at e-sport organisasjoner skal henge med i tiden, så må de konstant gjøre endringer for å henge med på den såkalte «metaen» (most effective tactics available). Derfor kan det være interessant å utforske om sosial identitet og tilhørende teori har noe for seg i et e-sport miljø med hyppig endring.

Problemstillingen jeg har valgt prøver å kombinere sosial identitet og e-sport. Jeg vil se nærmere på hvilke effekter sosial identitet kan ha på en e-sport organisasjon. Vil spesielt ha et søkelys på om sosial identitet har noe for seg under endringsfaser. Ønsker e-sport organisasjoner og tilhørende medlemmer og ha en sterk tilknytning, eller er det noe som er bortkastet og sette søkelys på? Spør man forskjellige mennesker rundt om i e-sport verden, og sammenligner svarene, så vil man kunne få konturer, samt muligheten til å tolke eventuelle sammenhenger.

1.3 Presentasjon av problemstilling

Problemstillingen lyder som følger;

Hvilke fordeler og ulemper skaper sosial identitet for e-sport organisasjoner under endringsfaser?

Gjennom teori og resultat av innsamlet empiri vil jeg forsøke å svare på denne problemstillingen etter beste evne.

1.4 Oppgavens Struktur

Denne oppgaven vil være bygget opp av seks hovedkapitler. Første del er introduksjonen, hvor bakgrunn for valg av problemstilling og presentasjon av den kommer frem. Deretter vil det teoretiske rammeverket bli presentert, som også er grunnlaget for utarbeidelsen av spørreundersøkelsen, samt drøftingsdelen av oppgaven. Så legges metode frem, og det redegjøres for den metodiske tilnærmingen til oppgaven. Fjerde del er presentasjon av innhentet data, hvor det presenteres en sammenfatning av datamaterialet som er innhentet. Analysen og drøftingen kommer i del fem, hvor innsamlet data blir satt opp mot relevant teori. Avslutningsvis vil det komme en konklusjon hvor det prøves å svare på problemstillingen ut ifra funnene som er gjort i oppgaven.

2.0 Litteraturgjennomgang

I dette kapitlet skal jeg presentere teori jeg mener er relevant for å kunne belyse sider ved problemstillingen min. Sammen med innsamlet empiri vil dette danne grunnlaget for oppgavens drøfting senere i kapittel 5. Selve teoridelen er delt inn i tre hoveddeler med tilhørende underkapitler.

I første del går jeg inn på hva begrepet sosial identitet betyr, og hvordan sosial identitetsteori blir brukt. Videre ser jeg på de ulike mentale prosessene som foregår, samt tar en liten tur innom et nyere hjelpemiddel som stammer fra den originale teorien. Så avrunder med å gå gjennom noe av de mer kjente effektene sosial identitet har.

Del to handler om endringsfaser, og jeg går i hovedsak dypere inn på 8-steps modellen. Her går jeg gjennom rekkefølgen og selve prosessen, og ser på hvordan de forskjellige stegene opererer.

I del tre prøver jeg å beskrive markedet innen e-sport. Først tar jeg for meg hvordan e-sport startet. Så sammenligner jeg e-sport markedet opp mot tradisjonelle sportsmarked for å gi et bilde av likheten i strukturen.

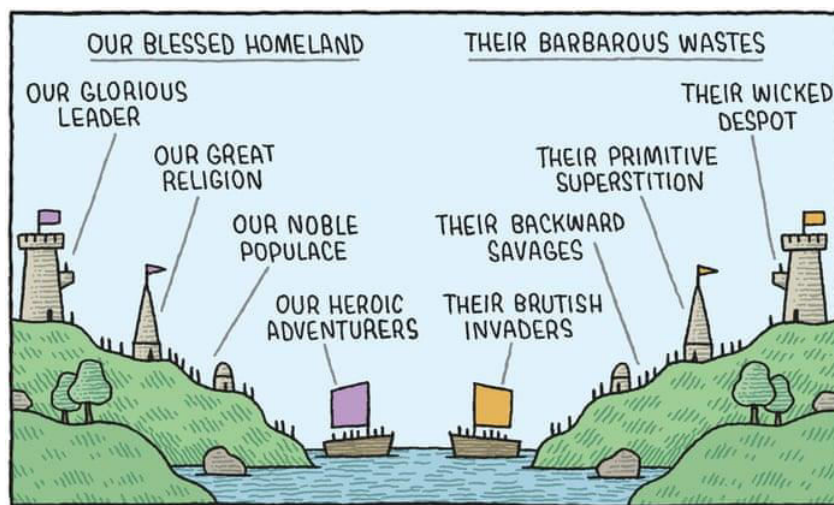
2.1 Sosial identitet

Sosial identitet er et uttrykk som har kommet mer i fokus de seneste årene. Grupper med mennesker må produsere, levere og utvikle seg i takt med teknologisk utvikling, begrensede ressurser og store forventninger. Organisasjoner står derfor overfor utfordringer knyttet til økonomiske, miljømessige og sosiale forhold.

I og med de mange utfordringene mange organisasjoner opplever så ses det ofte på organisasjonsstruktur, strategier og ledelse. Alt som kan forklares og utbedres blir gjennomgått for å få det beste ut av ressursene en har tilgjengelig. Henri Tajfel's teori om sosial identitet er da veldig aktuell.

Sosial identitets teori blir sett på som en klassisk sosial psykologisk teori som prøver å forklare konflikter innad i grupper som en funksjon av gruppebaserte selvdefinisjoner (Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1979). Teorien starter med premisset om at individer

definerer deres egen identitet med hensyn til sosiale grupper, og at slike identifikasjoner er der for å beskytte egen identitet. Når sosiale grupper oppstår ender man opp med to kategorier, de som er «in-group» og de som er «out-group». De som er innad i en sosial gruppe har ofte en positiv bias mot egen gruppe, og samtidig en negativ mot andre grupper. Tajfel testet hvordan kognitiv gruppering hadde effekt på sosiale grupper, og det viste seg at selv om han fordelte folk vilkårlig i to forskjellige grupper, så hadde personene overdreven høy tro på kvaliteten i egen gruppe, samt tilhørende negative tanker om den andre gruppen (Tajfel 1970).



Figur 2.1 From Kazuo Ishiguro's latest novel, *The Buried Giant*. Illustration: Tom Gauld.

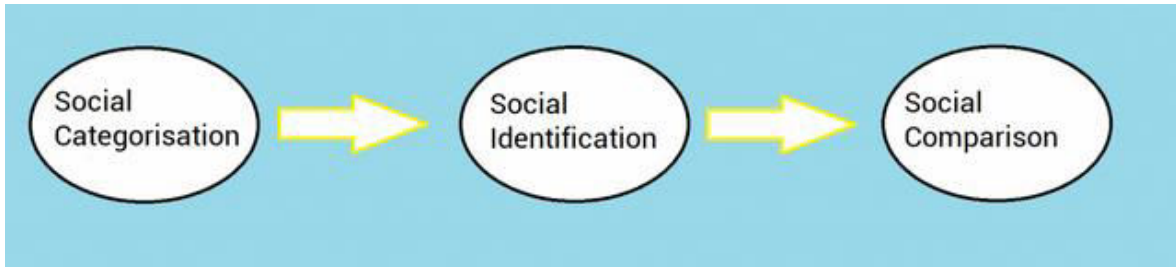
Teorien sier at det å sette personer i grupper og kategorier er basert på en normal kognitiv prosess, og når vi gjør dette har man en tendens til å overdrive:

- Forskjellen mellom grupper
- Likheter av ting i samme gruppe.

Grupper definerer hvem vi er (Tajfel & Turner, 1979), så det å forstå sosial identitet er viktig når man ønsker å gjøre endringer. For mennesker som føler en meningsfull tilknytning til en gruppe så vil deres tankegang og handlinger harmonisere med den sosiale identiteten (Adarves-Yorno, Postmes, & Haslam, 2006). Personer vil med andre ord tenke og gjøre det som er best for gruppen, som igjen gjør personene mer åpne for organisatoriske endringer så lenge det er i gruppens beste interesse. På samme måte vil det motsatte skje hvis en person ikke har en meningsfull tilknytning til gruppen. Han/hun vil da ha tanker og ideer som fremmer egne interesser og vinning, noe som ofte gjenspeiles i at de søker nye karriere muligheter andre plasser.

2.1.1 Prosesser

Innen sosial identitets teori er det tre forskjellige mentale prosesser når man evaluerer andre som «oss» eller «dem» (Tajfel & Turner, 1979), og disse prosessene foregår i en satt rekkefølge.



Figur 2.1.1 Rekkefølge mentale prosesser (Tajfel & Turner, 1979).

- Kategorisering:

I den første prosessen har vi kategorisering. Mennesker har en tendens til å kategorisere objekter for å kunne forstå, samt identifisere dem. På samme måte gjør vi dette når det kommer til personer for å lettere prøve å forstå det sosiale miljøet. Når man vet hvilke kategorier en person tilhører så vet man indirekte ting om denne personen (Tajfel & Turner, 1979). På samme måte finner vi ut ting om oss selv når vi vet hvilke kategorier vi tilhører.

Vi definerer passende oppførsel ved å referere til normene som gruppen vi tilhører har satt, og dette kan bare gjøres når vi klarer å se hvem som er med i den samme gruppen.

- Sosial identifisering:

Andre prosess er sosial identifisering hvor vi adopterer identiteten til gruppen vi kategoriserer oss som en del av. Det er ofte en emosjonell betydning for en person og identifisere seg med en gruppe, og tilhørende selvtillit vil bli bundet av gruppe medlemskapet.

- Sosial sammenligning:

Den siste prosessen er sosial sammenligning. Når man har kategorisert seg selv og har identifisert seg med en gruppe så har vi en tendens til å sammenligne egen

gruppe opp mot andre grupper. Selvtilliten vår henger sammen med om egen gruppe er favorisert eller har fordeler sammenlignet med andre relevante grupper. Konkurransen og fiendtlighet handler da ikke bare om ressurser, men også om resultatet av konkurrerende identiteter.

Innenfor sosial identitets teori er dette gruppe medlemskapet ikke noe ukjent eller noe som bare fester seg på en person, det er virkelig og er en viktig del av hvordan personen er (Tajfel & Turner, 1979).

2.1.2 Identitets hjul

Det kan være vanskelig å definere seg selv og det er noen steder tatt i bruk nye hjelpemidler for å gjøre dette lettere, og kunne forstå andre bedre. I noen tilfeller er det ønskelig at personer skal snakke og påvirke hverandre slik at denne «oss» mot «dem» kategoriseringen ikke nødvendigvis er så viktig som man først antar. Et av disse hjelpemidlene er et såkalt identitetshjul. Dette er et visuelt hjelpemiddel ofte brukt innenfor lærings miljøer og progressive bedrifter for å fremheve forskjellige måter folk definerer seg selv på. Identitets hjulet oppmuntrer til personlig refleksjon, og kan også hjelpe i gruppe diskusjoner om mangfold. Det er usikkert hvem som kom opp med ideen om identitetshjulet, men det eksisterer takket være teorien om sosial identitet.



Figur 2.1.2 Eksempel på identitets hjul

Identitets hjulet og andre slike hjelpemidler viser at vi er i en tid hvor det er et stort mangfold, og behovet for å ha kjennskap til egen identitet, samt kunnskap om andre identiteter er viktig. Organisasjoner ser nytten av å ha ansatte som er reflekterte, og som respekterer andres syn og meninger selv om de ikke nødvendigvis er de samme som ens egne. Felles for alle organisasjoner er at de har et mål om å tjene noe på sine produkter eller tjenester, samt skape vekst og utvikling. Innenfor alle marked er det konkurranse og da er det avgjørende å spille på og utnytte egne styrker (Johnson, 2017). Noen organisasjoner ser derfor på mer utradisjonelle teorier som sosial identitet, og prøver å implementere deler som kan skape positive effekter.

2.1.3 Positive/negative sider

Det er blitt gjort flere studier som demonstrerer hvordan slik gruppering eller kategorisering har åpenbare negative sider. Disse fokuserer ofte på at de negative sidene av og være «out-group», samt stereotypi. Fordommer og foruintatte meninger og ideer kan i ekstreme tilfeller føre til rasisme, og historien har lært oss hvor galt det kan gå når det er store kulturelle forskjeller. Nyere forskning har derimot satt spørsmålsteget ved hvordan man ser på sosial identitet, og viser til at fokuset er mer på de positive «in-group» effektene, heller enn de negative «out-group» effektene (Reynolds, Turner, & Haslam, 2000).

Innenfor idrett og da spesielt lagsport er det flere prominente personer som har uttalt seg positivt om grupper eller i slike tilfeller lag som er knyttet tett sammen.

«You talk about the legacy and what that means ... But I think the other thing that was really important was the connection between people—and the greater those connections, the more resilient and the stronger we were, the better we were». – Sir Graham Henry, two-time New Zealand Rugby Union head coach. (Kerr, 2013)

Positiv «in-group» bias kan forklares fordi en person definerer seg selv gjennom gruppen, som igjen gjør at sammenligninger med andre grupper er emosjonelt ladet. Dette tilsier at sammenligninger mellom grupper er det samme som å sammenligne seg selv mot andre, og trusler mot gruppen er lik trusler mot en selv (Smith, 1999).

«Individual commitment to a group effort: That is what makes a team work, a company work, a society work, a civilization work». - Vince Lombardi head coach of the Green Bay Packers (Christl, 2021).

Teorien om sosial identitet foreslår at individer vil være med i grupper som oppleves fremadstormende. Dette fordi det å tilhøre en slik gruppe vil gi positive utslag på egen selvfølelse (Haslam, 2004; Tajfel, 1978). På samme vis vil personer være motvillig for å identifisere seg med grupper som oppleves som negativ for egen selvtillit. Dette gjelder hvis en gruppe har lav status på et eller flere felt når de sammenlignes opp mot andre grupper. Det å tilhøre en negativt fremtredende gruppe kan true identiteten i gruppen da det kan oppleves at gruppemedlemmenes selvtillit begrenses (Branscombe, 1999). Dette er vanlig når medlemmer fortsetter å identifisere seg med en gruppe som kanskje underpresterer, eller som ikke lever opp til satte mål. Noen vil i slike tilfeller prøve å distansere seg fra egen «in-group», for å unngå å bli assosiert med det negative.

Det er blitt gjort forskning med forskjellige vinklinger på sosial identitet som har åpnet nye dører. «Self-categorization», «self-enhancement» og «self-verification» er nye teorier som stammer fra sosial identitets teori, og disse teoriene er ironisk nok ikke alltid helt enig. «self-enhancement» teori (Jones, 1973) sier at vi bør øke støtten rundt egen selvtillit for å forbedre egne forhold, mens «Self-verification» teori (Swann, 1983) antyder at vi skal justere selvtillitstøtten til et nivå som står i samsvar med motpartens nivå av selvtillit. Selv om det er en del uenighet og usikkerhet om effekten av sosial identitet, så vet man at det alltid vil være en effekt som vil variere ut ifra setting og hvilke rammer som er satt. Noen effekter er mer varierende og ukjent, mens andre er ganske selvforklarende som:

- Tilfredsstillelse: Som er reflektert i positive følelser mot gruppen og mot å være en del av den.
- Solidaritet: Viser til personens psykologiske lenke med medlemmene av gruppen og forpliktelsen til dem.
- Sentralitet: Gjør gruppen sensitiv til gruppeproblemer. Sette gruppen foran individuelle behov.

2.2 Endringsfaser – 8 stegs-modell

Etter at John P. Kotter skrev boken «Leading Change» fra 1996, så har bedrifter fått øynene opp for Kotters 8-stegs modell. Modellen stammer fra hans observasjoner over flere tiår fra ledere og organisasjoner som prøvde å transformere eller gjennomføre strategier og endringer. Videre skrev han en oppfølger «The Heart of Change» sammen med Dan Cohen, hvor de hevder at endring først skjer hvis man klarer å få folk til å føle seg annerledes. De sier at bedrifter som ser at større endringer er nødvendig, vil lykkes bedre enn bedriftene som gjør gradvise endringer (Kotter, Cohen, 2002). Endringer kan være komplekse og gjennomføre, men skal være lettere å få til hvis 8-stegs modellen brukes. Kotter har gjennom årene gjort noen endringer fra den originale versjonen i «Leading Change», til den siste versjonen som kom i boken «Accelerate» i 2014.

Stegene omhandler det å endre menneskers atferd, og dette bør gjøres ved å påvirke dem intellektuelt, hvor kjernen til endring ligger i følelsene. Disse fasene har en rekkefølge, men det kan forekomme at de varierer, eller at de overlapper grunnet at premissene for endringen er ulike.

- Steg 1: Create a sense of urgency
- Steg 2: Build a guiding coalition
- Steg 3: Form a strategic vision and initiatives
- Steg 4: Enlist a volunteer army
- Steg 5: Enable action by removing barriers
- Steg 6: Generate short-term wins
- Steg 7: Sustain acceleration
- Steg 8: Institute change



Figur 2.5 Kotters 8-steps modell

Bedrifter som lykkes med store endringsprosjekter bruker mindre ressurser på analyser, datainnsamling og rapportering. Fokuset er heller på finne ut hva problemet er, og hvordan man kan løse problemet. Dette gjennom å fremprovosere følelser som reduserer motstand mot endring, samt fremheve følelser som motiverer til handling (Kotter, Cohen, 2002). Prosessen «Se-føle-endre» ses på som mer slagkraftig enn «analysere-tenke-endre». Selv om analyser er mer vanlig å bruke, så legges det vekt på at disse er ressurskrevende og ikke alltid nødvendigvis korrekte. Når man må ta hensyn til flere forskjellige parameter og antagelser så vil analyser mest sannsynlig motivere i mindre grad enn følelser. Analyser kan dog brukes i samspill med modellen for å kartlegge og skape de riktige bildene. Flere ledere og konsulenter har funnet modellen nyttig og den har hatt stor betydning innen endringsledelse. Modellen hjelper ved at man lettere kan unngå kjente fallgruver ved endring, og øker sannsynligheten for at den er vellykket. Selv om modellen er kjent som et positivt verktøy, så har den fått kritikk for at den beskriver hva som må gjøres ved en endring, men ikke hvordan disse skal gjøres. Det at noen ledere ender opp med å bruke modellen som en avkrysnings liste, istedenfor og sette seg inn i kompleksiteten ved endringen blir også trukket frem som mindre positivt.

Steg 1: Skap kriseforståelse

I endringsprosesser er det viktig at ledelsen og medarbeiderne forstår og er overbevist om at det er et behov for endring. Dette er viktig for at ansatte skal være villig til å gå ut av komfortsonen og yte en innsats. Folk som allerede er komfortabel har nødvendigvis ikke et ønske om endring, og det er vanlig å undervurdere vanskelighetsgraden av å drive mennesker ut av komfortsonen (Kotter, Cohen, 2002: 15-36).

Det er vanligvis fire typer adferd som kan hindre en endringsprosess:

- Selvtilfredshet
- Immobilisering eller selv-beskyttelse
- Stahet og sinne
- Pessimisme

75% av menneskene i en bedrift må være overbevist om å gjøre endringer for å unngå problemer senere (Kotter, 1995). Personer som ikke er overbevist vil holde igjen når andre foretar aktiviteter for å skape endring.

Steg 2: Etabler en gruppe med myndighet til å endre

"Talent wins games, but teamwork and intelligence win championships." – Michael Jordan

En enkelt leder vil ikke kunne endre en organisasjon alene. Det kreves et lag for å lykkes, og det må bestå av alle personer uavhengig av makt og posisjon (Kotter, Cohen, 2002: 61-82). Man må lede i samme retning noe som krever klar ledelse og støtte fra nøkkelpersoner som evner å skape et «team». Felles mål, tillitt og samarbeid er nøkkelord. I et godt team har man individer med nødvendige ferdigheter, samt troverdigheten innad i organisasjonen for å håndtere en endringsprosess. Disse menneskene må kunne inspirere og engasjere, gjerne gjennom egne erfaringer.

Steg 3: Formuler en klar visjon

"Teamwork is the ability to work together toward a common vision. The ability to direct individual accomplishments toward organizational objectives. It is the fuel that allows common people to attain uncommon results." – Andrew Carnegie

For å kunne motivere og inspirere andre mennesker er visjon en viktig faktor. Alle i en organisasjon må kjenne og forstå visjonen, samt kunne bruke den i praksis. Visjonen fungerer som en tanke om hvordan bedriften skal være, og skal ikke forveksles med bedriften planer og programmer. Planer er mer egnet for gradvis endring, mens for større endringer trenger man en visjon som kan appellere til følelser og skape motivasjon (Kotter, Cohen, 2002: 61-82). Hvis visjonen er vanskelig eller komplisert og forstå så vil det kunne oppstå problemer senere. En organisasjons visjon bør derfor ta utgangspunkt i disse punktene.

- Gi retningslinjer – Fungere som en rettesnor for beslutninger.
- Fleksibel - Den bør ta hensyn til bedriftens realiteter, men samtidig være ambisiøs.
- Inspirere – Skal vekke interesse å skape motivasjon og forståelse.
- Kommuniserbar – Skal kunne forklares på en kjapp måte som gir fornuft.

Steg 4: Kommuniser visjonen med ulike virkemidler

For å lykkes må alle i organisasjonen forstå visjonen slik at de kan akseptere endringene som kommer. Kommunikasjon er viktig, og det er noe som ofte blir undervurdert. Visjonen bør derfor være enkel slik at kommunikasjonen av den er innbydende og lett og gjenta. Handling teller mer enn ord og aktuelle ledere bør lede gjennom eksempel, ikke gjennom trusler og beordring. Dette for at visjonen skal samstemme med hvordan lederne opptrer. Klarere man å lede gjennom handling, vil motivasjonen og tilliten blant medarbeidere øke (Kotter, Cohen, 2002: 83-101).

Steg 5: Fjern hindringer

Før eller siden vil en organisasjon møte på hindringer. Kotter brukte stillingsbeskrivelser og lønssystem som eksempler på noe som ikke alltid lar seg tilpasse nye omstendigheter (Kotter, Cohen, 2002: 103-123). Dette kan igjen føre til at medarbeidere føler seg maktesløs. Det finnes utallige hindringer ved endring, men tre kjente er:

- Ledelse/sjef – Underordnede kan prøve å handle etter organisasjonens visjon, men blir hindret. Ledere kan gjennom handlinger og ord sette stopper for endring.

- System – De formelle rutinene til organisasjonen. Evaluerings- og belønningssystem kan være en hindring hvis de ikke samsvarer med ønsket adferd.
- Egne tanker – En enkel men vanlig hindring er å lage irrasjonelle barrierer i eget hodet som begrenser fremgang.

Steg 6: Skap tidlig suksess og synliggjør fremgang

"You need to be aware of what others are doing, applaud their efforts, acknowledge their successes, and encourage them in their pursuits. When we all help one another, everybody wins." – Jim Stovall

Endringer skjer ikke over natten, så det kan være viktig med kortsiktige mål. Da har man noe å glede seg over underveis, og man ser resultater som beviser at innsatsen har betydd noe. Suksess gir tilbakemelding om at visjonen og strategiene til endringslederne har fungert, noe som gir oppmuntring og bekreftelse. Personer som før var kritisk til endringene vil få det vanskeligere å argumentere mot disse positive endringene. Naturlig nok vil noen reagere negativt hvis de ikke ser resultater, som igjen muligens gjør at noen gir opp eller blir motstander av forandringene (Kotter, Cohen, 2002: 125-141). Kan derfor være smart å sette søkelys på prosesser som gir relevant suksess og fremgang forholdsvis raskt.

Steg 7: Fokuser på det som gjenstår

Ved store endringer må man ha lange tidsperspektiver. Selv om man skal feire fremskritt må man alltid huske på at arbeidet og prosessen ikke er over. Det er først når ønsket endring er forankret i organisasjonens kultur at man regner det som en stor seier, delmål er bare viktige skritt på veien (Kotter, Cohen, 2002: 143-159). Konsekvensene av å stoppe opp underveis kan føre til at momentet forsvinner, noe som er vanskelig å få fart på igjen. Derfor bør ledelsen være oppmerksom og konsekvent, samt tilpasse nødvendige ressurser for å holde endringsprosessen gående.

Steg 8: Endringen må forankres

Man kan ikke alene endre en kultur, så flertallet i en organisasjon må være enig og bidra. Det og forandre en organisasjonskultur med tilhørende normer og verdier er krevende. Da er det viktig å vise at deres atferd og holdninger er med på å skape positiv endring, som vil øke sjansen for at endringene varer. Det kan ta flere år før gjennomførte endringer blir en del av organisasjonskulturen og oppfattes som permanente. Organisasjoner fremmer ofte ønsket kultur gjennom å forfremme ledere og ansatte som har de egenskapene og adferden organisasjonen vil ha.

2.3 Marked

Sør-Korea har vært en pioner innen e-sport av flere grunner. Landet er et av verdens mest teknologisk utviklede land, og befolkningen har lett tilgang på hurtig internett og internettkafeer. Det har også med at personlige datamaskiner (PC) har dominert markedet, istedenfor konsoller som har dominert i vesten. Sør-Korea har tidligere hatt et anstrengt forhold til Japan, og har som en konsekvens ikke alltid vært særlig åpen til japansk kultur. Det oppstod derfor forbud mot japanske produkter, som igjen medførte konsollene fra Nintendo og Sega. Folk i Korea fikk derfor ikke samme tilknytning til konsoller slik resten av verden fikk, og sammen med sosial, politisk og økonomisk støtte ble e-sport markedet utviklet gjennom høy konkurranse i spill på PC. Selv om forbudet mot japanske produkter forsvant i 1998, så var ikke folket spesielt mottakelig for konsoller når de kom i butikkhyllene. Bruken av PC var da allerede blitt en del av kulturen, og konsoller var ikke like interessant. I dag kan profesjonelle e-sport spillere ha kjendisstatus i landet, og det er ikke uvanlig med lønninger i million klassen. Landet har også egne organ for å styre konkurranser, og disse organene ble laget av nasjonaldepartementet for kultur, sport og turisme (Jin & Chee, 2009). Dette er en av grunnene til at flesteparten av folket aksepterer e-sport på samme måte som en hvilken som helst sport. Det hjalp også at de etter hvert kunne se de økonomiske fordelene denne industrien tilførte.

2.3.1 E-sport sammenlignet med tradisjonell sport

Diskusjonen om e-sport skal gå inn under tradisjonell sport har vært mange, og det er stor uenighet. Allikevel er det flere land, deriblant Korea, Kina, Russland, Ungarn og Danmark hvor e-sport er konsiderert som en offisiell sport (Ungdomsstyrelsen, 2006).

Det kreves tre elementer for å ha en plattform for konkurranse; rammer, regler og spillere (Egenfeldt-Nielsen, 2009). I fysisk sport er rammen banen og utstyr, mens i e-sport er det en virtuell verden. Reglene forteller i begge tilfeller hva som er lov og ikke, og hva som skal til for å få poeng å vinne. I tradisjonell sport vil antall spillere variere fra hvilken sport som utøves, noe det også vil i e-sport, bare at det er basert på hvilket spill det konkurreres i. Det vil åpenbart være forskjell i hvordan energien til spillerne blir brukt. Tradisjonell sport er ofte fysisk mer krevende enn e-sport, men det kan fortsatt kreve store mengder energi og konsentrasjon for å holde på med e-sport på høyt nivå. En studie fra Sør-Korea fant at profesjonelle e-sport spillere som spilte spillet «Starcraft» hadde økt kortikal tykkelse i hjernen (Hyun, 2013). Dette er delen som har med problem løsning og «multi-tasking» å gjøre, og viser til at det kreves høy kognitiv funksjon for å konkurrere på høyeste nivå innen e-sport. Kravet til de kognitive funksjonene for å prestere i e-sport skal være forholdsvis lik det en profesjonell atlet bruker i en kamp situasjon.

Ettersom e-sport har mange fundamentale likheter med tradisjonelle sports systemer, så er det naturlig å vende blikket i den retningen. Ifølge analyser er det tre viktige faktorer som støtter opp under disse markeds systemene (Mullen, 2007).

1. Recreational Sport Participation
2. Spectator Sport events
3. Sporting goods and apparel

Det første er deltakere, og dette gjelder deltakere både på fritids og profesjonelt nivå. Mulighetene for å spille for gøy med venner, samtidig som man kan utfordre seg selv og andre i konkurransesammenheng, er med på å skape interesse. Innenfor e-sport markedet vil dette gjelde alle som på en eller annen måte spiller videospill, og det vil derfor være en stor base av forskjellige typer mennesker. Den andre faktoren er tilskuervennlighet. Det er ikke uvanlig innen e-sport og ha store «events» som fyller opp stadioner med tusenvis av tilskuere. I tillegg blir slike «events» og konkurranser strømmet på nettsider som Twitch.tv

og Youtube.com, og kan ha millioner av live seere. Den tredje faktoren er at det er et stort marked for tilbehør, noe som i hovedsak gjelder salg av «merchandise» og lignende. Mange E-sport lag er representert gjennom store organisasjoner og er kjente merkevarer. Disse kan ha store fan baser, noe som er attraktivt for mange typer sponsorer. Sponsorer har også hoppet på bølgen med «online advertising», nettopp fordi videospill har blitt så vanlig blant folk, og vil dermed få kontinuerlig promotering til et ivrig markedssegment (Chaney, 2004).

Denne sammensetningen av populære spill, ekstreme ferdigheter blant spillere, seer vennlige konkurranser, og ikke minst tilgjengeligheten, har gjort at e-sport er en av de største og raskest voksende industriene i verden.

3.0 Metode

I denne delen vil det redegjøres for den metodiske tilnærmingen som er valgt til denne oppgaven. Først ses det på bakgrunn for valg av metode, deretter hvilke metoder det er tatt utgangspunkt i. Videre fortelles det hva som er gjort for å tilegne seg mer kunnskap knyttet til problemstillingen, og begrunne eventuelle valg som er tatt. Avslutningsvis beskrives grunnlaget for måten bearbeidelsen av funnene er gjort.

“En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder” (Dalland, 2007. s. 81).

Metode er et redskap som brukes for å samle inn data, hvor en finner ny informasjon og kunnskap som brukes i forskningsprosessen eller undersøkelsen. Den kan også fortelle hvordan vi skal finne ønsket kunnskap og etterprøve den. Metode deles inn i to ulike orienteringsmetoder, kvalitativ og kvantitativ (Dalland, 2007).

Kvantitativ metode bygger på data, tall og målbare enheter mens kvalitativ metode bygger på forståelse, erfaring og opplevelser (Holme & Solvang, 1996).

3.1 Bakgrunn for valg av metode

For å komme seg opp på et høyt nivå innen e-sport er det spesielt to faktorer som oppfattes ekstra viktig. Det ene er «mekanisk dyktighet», altså hvor flink man er til kontrollere sin egen spill karakter. Det andre er litt mer komplisert, men kan gå forklares som en blanding av personlighet og kommunikasjons ferdigheter.

Ser vi på mekanisk ferdighet tenker man bevegelse og beslutninger i forhold til motspillere og det virtuelle spillbrettet. Innenfor tradisjonell sport kan mekanisk dyktighet sammenlignes med teknikk. Avhengig av spill kan det være snakk om et titalls knapper fra både tastatur og datamus, som skal harmonisere for å utmanøvrere motstandere.

Den andre delen går mer på personlighet og kommunikasjon. Med personlighet menes det at en spiller på toppnivå må ha en personlighet som gjør at han/hun kommer overens med andre, være hardtarbeidende, samt kunne håndtere stressende situasjoner fortløpende.

Begge er uten tvil veldig viktig, men man kan se litt bort ifra dette hvis det gjelder spillere som spiller såkalt «solo», altså en mot en. Det mange nok ikke er helt klar over, er hvor sosialt og nært folk kommer på hverandre innen e-sport. Kommunikasjonen, spesielt hvis det er snakk om lagspill, er ekstremt krevende og presis. Nivået av kommunikasjon avhenger av hvilken type spill det er snakk om, men på et høyt nivå er det uansett forventet å kunne formulere og levere store mengder informasjon på kort tid. Tid er en spars ressurss innen «gaming», så e-sport lag har såkalte «callouts» for å beskrive bestemte situasjoner eller posisjoner slik at lagmedlemmer kan spare sekunder for å skape fordeler.

Med andre ord er e-sport mer enn bare dataspill og trykking på knapper. For at lag og organisasjoner skal lykkes innen e-sport må de ha både spillere, støtteapparat og ledere som innehar mange av disse ferdighetene. I denne oppgaven henvises det derfor direkte til e-sport miljøet, nettopp for å kunne tilegne ny kunnskap om sosial identitet og e-sport organisasjoner. Valgt metode er sett på som den som egner seg best for å besvare problemstillingen. Det er lite entydig og utfyllende forskning knyttet til teamet, så valget ble derfor en kvalitativ metode.

3.2 Valg av forskningsdesign

Ønsket er å oppnå dypere forståelse gjennom intervjupersonenes erfaringer og meninger innen feltet e-sport. Det er derfor benyttet en fenomenologisk tilnærming som har røtter i kvalitativ forskning. *“Som kvalitativ design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen”* (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 99). Man er derfor opptatt av innholdet i datamaterialet som innhentes, og det er et ønske om å tolke og forstå eventuelle dypere meninger.

3.3 Datainnsamlingsmetode

I utgangspunktet var det tenkt å utføre mer personlige intervju med fremtredende personer innen e-sport. Men grunnet praktiske årsaker og en pandemi, så ble det heller laget et spørreskjema som ble sendt ut til ulike grupper som driver med e-sport. For å få et godt utgangspunkt i å kunne svare på problemstillingen er det ønskelig å hente utdypende data fra relevante personer. I dette tilfellet personer som kjenner til e-sport og/eller har erfaring fra et høyere nivå innen e-sport. Det er valgt en kvalitativ metode og spørsmålene er

utformet for å gi deltakerne stor frihet til å kunne uttrykke seg. Spørsmålene i spørreundersøkelsen er formet tilnærmet som et intervju. Intervju skal helst kunne gi oss innsikt som gjør oss i bedre stand til å forstå et fenomen. Det er uopnåelig å undersøke og innhente informasjon fra alle som har kjennskap til et felt eller fenomen, men det er fullt mulig å oppnå økt kunnskap av og snakke med en eller flere informanter (Dalland, 2007). Ettersom det er stor usikkerhet rundt hvor mange, og hvem som eventuelt hadde tatt seg tid til å svare på undersøkelsen, så er den gjort anonym av praktiske årsaker. Det er ønsket å få et overordnet bilde av hva personer med kjennskap til e-sport, tenker om sosial identitet i en e-sport setting. Det oppleves derfor ikke nødvendig å spørre om personlig informasjon.

3.4 Metodens sterke og svake sider

Ettersom spørsmålene i et slikt kvalitativt spørreskjema er forholdsvis åpne, så er det mulighet for å få fylldige og detaljerte beskrivelser. Personene som svarer på spørsmålene i spørreskjemaet får da mer tid til å svare, samt reflektere rundt dem hvis det trengtes. De kan også ta seg tid til å svare når det måtte passe dem best. Ettersom alle deltakerne svarer på de samme spørsmålene, så blir det også enklere å sammenligne de ulike svarene. Da vil man lettere kunne se eventuelle likheter og ulikheter. Åpne spørsmål kan også være til hjelp for den som utfører forskningen, da man lettere vil kunne unngå feil i lengden (Christoffersen & Johannessen, 2012). Det vil også være mulighet for at man får tak i ekstra informasjon som gjør at det kan ses et større bilde, eller oppdager noe man ikke var klar over på forhånd.

Spørreskjemaet ble sendt over internett til bestemte grupper som driver med e-sport. En konsekvens av dette er at informasjon knyttet til kroppsspråk, ikke er tilgjengelig og kan føre til mulige feilkilder. Man har heller ikke muligheten til å motivere eller komme med oppfølgingsspørsmål hvis det skulle oppstå tolkningsproblemer.

3.5 Reliabilitet og validitet

For å kunne stole på dataene som innhentes så må man vite at den er pålitelig. I noen tilfeller kan det se ut som dataen er relevant, men den må også være samlet inn på en slik måte at informasjonen er pålitelig (Dalland, 2007). Dette gjøres for å unngå feilkilder i forskningen. Påliteligheten vurderes derfor ut ifra hvilke data som brukes, hvordan den ble samlet inn, og hvordan dataen blir bearbeidet.

Man kjenner i dette tilfellet ikke til deltakernes erfaring og kjennskap til e-sport med sikkerhet på forhånd. Dette kan være en utfordring og påvirke resultatene. For å sikre at deltakerne har høyest mulig erfaring eller kjennskap til e-sport, falt valget på å bruke tredjeparts e-sport nettsider. Personer som spiller dataspill på konkurransenivå, bruker ofte såkalte «klienter». Disse klientene laster man ned via diverse nettsider, noe som gjør det mulig å utfordre andre spillere som bruker samme klient. Det som appellerer til e-sport spillere er at klientene ofte har tilhørende «anti-cheat» og «ranking» system. Med andre ord slipper du unna med å spille mot folk som jukser, og at personer man konkurrerer mot ligger på rundt samme nivå som en selv.

Tankegangen er at personer som tar seg tid til å laste ned tredjeparts programmer som på ingen måte er nødvendig for å spille spillet, kun for å konkurrere på et mulig høyt, men rettferdig nivå, er de som har et godt forhold til e-sport. For å prøve å forsikre at deltakerne hadde ønsket kunnskap, falt valget på å sende spørreskjemaet kun til spesifikke grupper innenfor disse e-sport nettsidene. Dette fordi man har mulighet til å se hvor mye, samt på hvilket nivå disse gruppene til daglig bedriver e-sport.

E-sport nettsidene som ble brukt i oppgaven for å finne deltakere var «Esportalen» og «Faceit». «Esportalen» er Skandinavias største konkurranseklient innenfor spillet «Counter Strike», og er raskt voksende. «Faceit» er den mest kjente konkurranse klienten som blir brukt i Europa, og tilbyr konkurransespill i flere forskjellige spill, men også denne er mest brukt for «Counter Strike». De fleste personene i disse gruppene som spørreundersøkelsen ble sendt til har tusentalls timer innenfor diverse konkurransespill og miljøer.

Validiteten går på om det vi undersøker faktisk er gyldig og har relevans i forhold til det som undersøkes (Dalland, 2007). Begrensninger i innsamlet datamateriale går først og fremst på utvalget av deltagere, og at meningene og tankene stammer fra eventuelle følelser. Deltakerne har kjennskap til e-sport, men ikke nødvendigvis kunnskap om organisasjonsstruktur, ledelse og identitet. Deltakere svar er nødvendigvis ikke representativt for hva resten av populasjonen mener. Hevder likevel at dataene som er samlet inn, er fra personer som sitter på informasjon som kan være veldig relevant til problemstillingen. Det at deltakerne kunne formulere sine egne svar, og at alle svarte på

samme spørsmål kan gi større tyngde bak svarene. Noe som igjen kan være med på å styrke validiteten.

3.6 Forskningsetikk

Under forskning har man plikt til å reflektere over handlingene våre ovenfor deltakerne.

Innhenting av informasjon skal ikke skje på bekostning av deltakernes integritet eller velferd. Etikken dreier seg om normene for riktig og god livsførsel. (Dalland, 2007). Selv om spørreskjemaet i dette tilfellet svares på anonymt, så skal det uansett ikke formidles informasjon som kan identifisere deltakeren med mindre de har samtykket til det.

Deltakerne har i denne undersøkelsen deltatt frivillig og var klar over at svarene var anonyme. Spørsmålene var også utformet på en måte slik at de ikke skulle oppleves ubehagelig å svare på.

4.0 Resultat av innhentet data

I dette kapittelet presenteres en sammenfatning av datamaterialet som er hentet ut fra svarene til deltakerne. Her organiseres og systematiseres dataen etter tema. Det vil også være tolkninger og analyser av informasjonen for å kunne videreutvikle datamaterialet. Formålet med undersøkelsen er som nevnt å tilegne seg mer kunnskap om sosial identitet innen e-sport organisasjoner, og utgangspunktet tas i spørreskjemaet (vedlegg 1).

- Innledningsdel: har 3 spørsmål
- Identitetsdel: har 4 spørsmål
- Endringsdel: har 5 spørsmål

Første del er en type innledning hvor spørsmålene går på egen erfaring og kunnskap til e-sport. Dette for å være med på å underbygge validiteten, noe som gjøres gjennom å se hvordan deltakerne rangerer seg selv. Det er ikke sikkert at deltakernes vurdering er kjemperelevant, da de kan opptre mer subjektiv enn objektiv. Det vil dog være interessant å se hvor på skalaen deltakerne rangerer egen kunnskap til temaet.

Andre del tar utgangspunkt i sosial identitet, og spørsmålene henger sammen med hva deltakerne mener er situasjoner hvor denne identiteten i e-sport organisasjoner har positiv eller negativ effekt. Tredje og avsluttende del omhandler endring og ledernes rolle.

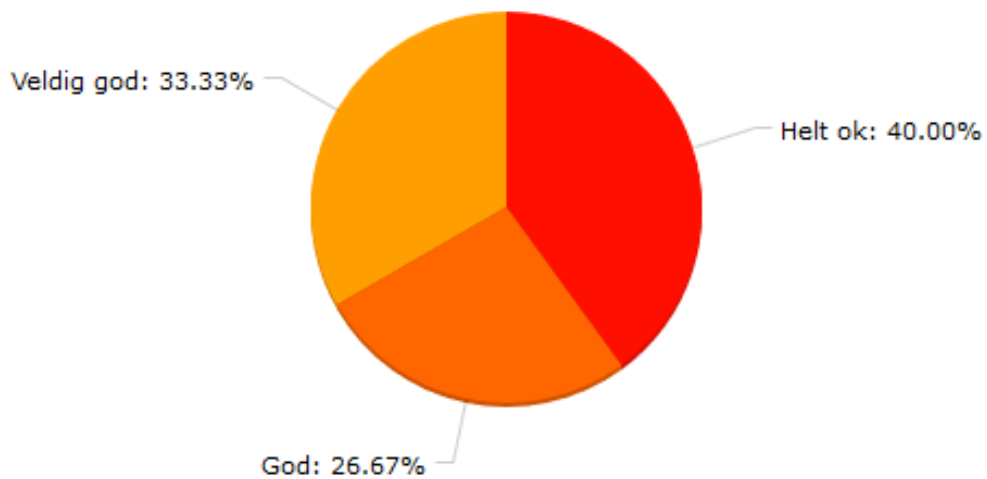
I noen svar var ikke formuleringen helt på plass, og mange av svarene gikk igjen. Det er derfor prøvd å ikke gjenta ord og setninger deltakerne kom med, men heller vise til forskjellige svar og forskjellige vinklinger. Det er gjort små formuleringsendringer, og noen tolkninger for og bedre få frem poenget i svarene til deltakerne. Ellers er det prøvd å gjøre minst mulig forandringer. I analyserings- og drøftingsfasen i neste kapittel vil det selvfølgelig bli nevnt og lagt ekstra vekt på de tingene og meningene som oftest gikk igjen.

Totalt er det et sted mellom 20-30 personer har svart på spørreundersøkelsen. Er vanskelig å fastslå helt nøyaktige tall da ikke alle svarte på alle oppgavene, og noen kun svarte på delvalgsoppgavene.

4.1 Innledningsspørsmål

1. Hvordan vil du rangere egen kjennskap til E-sport verden?

- Ingen
- Dårlig
- Helt ok
- God
- Veldig god



2. Fra hvilket nivå har du erfaring med E-sport?

- Ingen
- Lavt
- Helt ok
- Ganske høyt
- Veldig høyt
- Annet? (kommentar)



3. Nevn kort hva du forbinder med suksessfulle E-sport lag/organisasjoner?

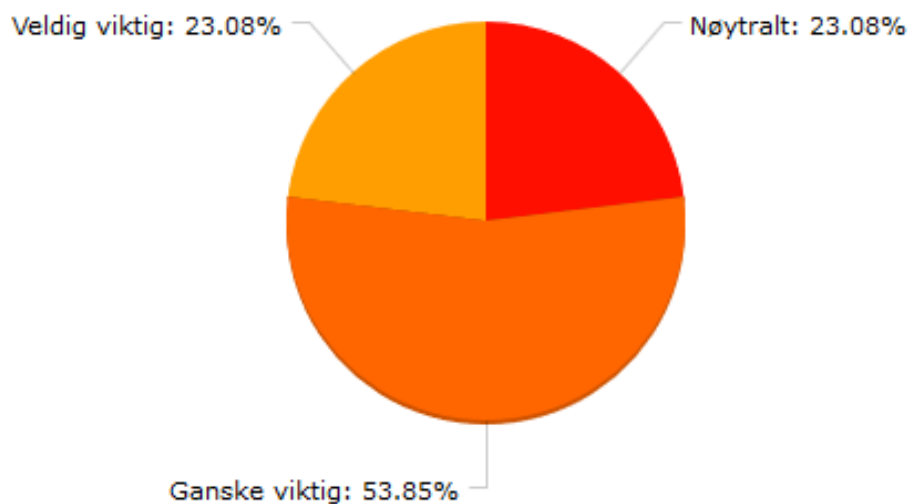
- De som konkurrere i verdenstoppen over tid.
- Presterer bra i konkurranser og har høy underholdningsverdi.
- Toppllasseringer innen de største turneringene.
- Konkurrere i toppen over tid. Ha kjente profiler på e-sport lagene sine. De som har og finner balansen mellom erfaring og talent.
- Organisasjoner som har flere lag i forskjellige spill.
- Sterk identitet hvor laget som er bygget på nøkkelspillere over tid. Ressurser er dedikert til laget med et tilstrekkelig støtteapparat.
- Krever dedikasjon. Må være villig til å sette av nok tid for å nå toppen. Kunne konkurrere med andre organisasjoner på lønn.
- De mest suksessfulle e-sport organisasjonene har skapt sine navn ved å vinne turneringer og premiepenger. Ved å ha de beste e-sport utøverne, fasilitetene og kunne tilby gode lønninger tiltrekker de også de største talentene.
- Suksessfulle lag som har personer som ofrer alt for å bli de beste. Det krever tålmodighet og at man trener smart. Per dags dato er det gode penger å hente, noe som bidrar til en motivasjon for å fortsette. Organisasjonen er villig til å yte og ofre alt for å oppnå suksess. Fokus på et positivt miljø og aktiv trening ved siden av.

- Evne til å tilpasse seg "metaen" og prestere godt over lengre tid. Tilstrekkelig med disiplin for å opprettholde gode rutiner og øvelsesmønster gjennom både gode og dårlige tider for laget. Gode på PR og markedsstrategi for ekspansjon av organisasjonen og det tilhørende merket.
- Målrettet og har høye ambisjoner. Tids håndtering, «mindset» og historie.
- Gode verdier. Fokus på spillerutvikling, fysisk aktivitet og trygge omgivelser.
- Stabil ledelse, fremoverlente ansatte som alle drar i samme retning, troen på å oppnå suksess.
- «Branding», lage/bygge noe slik at organisasjonen har noe den kan leve av.
- Strukturert lag spill, streaming og underholdning.
- De som viser lidenskap innenfor e-sport. Underholdning.
- Merkevarer som går forbi e-sport. For eksempel klær og annet som forbindes med organisasjonen. Se på organisasjonene «Faze» og «100Thieves» sin modell. Sett bort ifra de store navnene som TSM, Liquid, EG, NAVI, VP vil jeg tro at forretningsmodellen til Faze/100T er veien til å bli mer enn bare "esport" i fremtiden.

4.2 Identitetsspørsmål

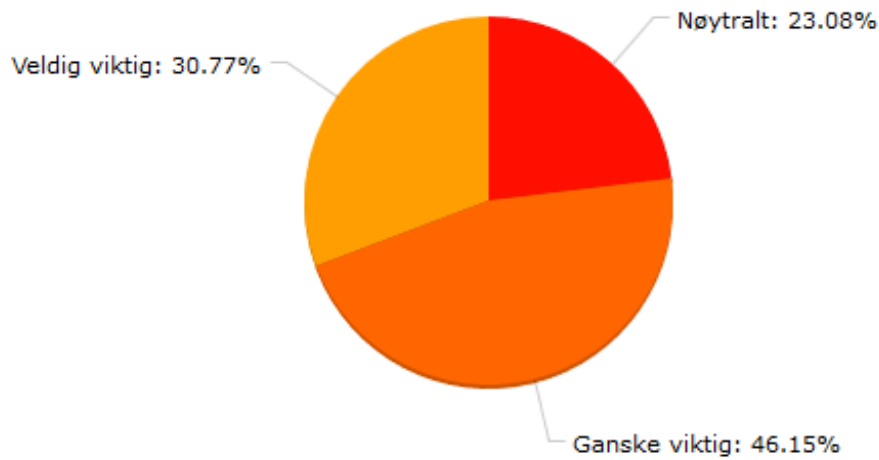
4. For en E-sport organisasjon, er det viktig å ha meningsfulle tilknytninger til medlemmene?

- Ikke viktig
- Lite viktig
- Nøytralt
- Ganske viktig
- Veldig viktig



5. For en E-sport utøver, er det viktig å ha en meningsfull tilknytning til en E-sport organisasjon?

- Ikke viktig
- Lite viktig
- Nøytralt
- Ganske viktig
- Veldig viktig



6. I hvilke situasjoner tror du at sosial identitet kan ha positiv effekt for et E-sport lag/organisasjon?

- Hvis Individet har en stor følger base eller mange fans på grunn av hans/hennes personlighet/nasjonalitet så kan dette føre til at også organisasjonen får flere fans. For eksempel så solgte Manchester United ekstremt mye drakter i Asia på 2000-tallet, takket være Ji-Sung Park. Som har samme effekten for Tottenham i dag.
- Under konkurranse, ved reising og når spillerne har fritid.
- En sterk sosial identitet kan være med å øke fanbasen, og muligens gi en «boost» under kamp.
- Lettere å få flere supportere til laget og spillerne sine. Resultere i høyere seertall, som er positivt for å få sponsorer og andre avtaler.
- Mennesker som har dypere bånd eller tilknytning til andre mennesker og/eller organisasjoner vil føle en viss tilhørighet. Dette er noe som man ser fra lagidrett som kan gi laget ekstra motivasjon og energi. Alle jobber for hverandre, hvor laget er i fokus og ikke nødvendigvis enkeltindivider.

- Sosialt er det veldig viktig. Akkurat som i andre yrker. Å kjenne personene du er sammen med vil styrke vennskapet, og vil videreføres til lagspillet over internett. Det vil oppstå utfordringer ved å bli godt kjent med laget ditt, men hvis man kjemper seg igjennom det og finner en løsning så vil det garantere et sterkere lag.
- All idrett er underholdning, og dersom tilskuerne føler en sterk tilknytning til de diverse lagene vil det naturligvis ligge mer verdi i hvordan laget gjør det. Det vil være mer kapitalt tilgjengelig, både i form av penger, men også popularitet for spillerne og organisasjonen dersom de presterer bra. Dette gir insentiv til utøverne for å prestere, samt for andre å kanskje forsøke å slå igjennom som profesjonell spiller.
- Sterk sosial identitet vil dra med seg mange nye øyne.
- Ved events og konkurranser. Samme som med fotball eller andre sportsgrener som har tilskuere.
- Det kan gi reklame som gjør at det blir mer interesse for organisasjonen, dette kan føre til mer penger til laget, og mer interesse blant sponsorer og lignende.
- Hvis du som fan kan relatere deg til en e-sport organisasjon sin identitet vil det ofte bygge lengere relasjoner. Om det er med spillere, spillemåte, spill osv.

7. I hvilke situasjoner tror du at sosial identitet kan ha negativ effekt for et E-sport lag/organisasjon?

- Hvis et individ er veldig frittalende og ikke har samme synspunkter som organisasjonen.
- Det kan være negativt på flere forskjellige måter. Folk/lagspillere kan bli for knyttet. Kan eventuelt gå utover hvordan de presterer hvis det skjer

spillerendringer. Progresjonen videre kan bli vanskelig hvis de ikke gjør det som er det beste for laget på grunn av personlige tilknytninger.

- Under konkurranse, ved spill overganger og under kontraktsforhandlinger.
- Hvis en spiller eller et lag skulle bli tatt for juks vil dette ha negativ effekt på organisasjonen spillerne/laget som er tilknyttet. Alle positive og negative handlinger fra spillere og lag vil ha store ringvirkninger på organisasjonen, og deres potensiale for sponsoravtaler vil gå ned. Mulighetene for å rekruttere nye spillere eller andre medlemmer kan bli vanskelig da ingen vil assosieres med organisasjonen.
- Det mest åpenbare er at det kan være trøblete og skifte ut både ledere, spiller og støtteapparat hvis alle er tett tilknyttet. Da kan disse tilknytningene være til hindring for eventuell vekst. Følelser og sosiale bånd står ikke nødvendigvis i samsvar med hva som må til for å ta det neste steget.
- Det er negativt hvis man finner ut at man ikke liker eller kommer overens med en eller flere personer i laget/organisasjonen. Det kan fortsatt bli gjort om til noe nyttig da man tydeligere får se om det er på tide å bytte ut spillere eller finne et nytt lag.
- Hvis samholdet rakner, eller at personer ikke lenger har likt ambisjonsnivå.
- Det ligger et enormt press på e-sport lagene for å prestere. Dersom de ikke lever opp til forventningene til fansen, vil dette kunne få negative konsekvenser.
- Dårlig holdning er ikke likt blant mengden, kan gi dårlig PR.
- Ved skandaler eller utskiftninger kan det utgjøre en negativ effekt.

4.3 Endringsspørsmål

8. Hva tror du konsekvensene kan være hvis en E-sport organisasjon gjør endringer, og medlemmene er sterkt tilknyttet organisasjonen?

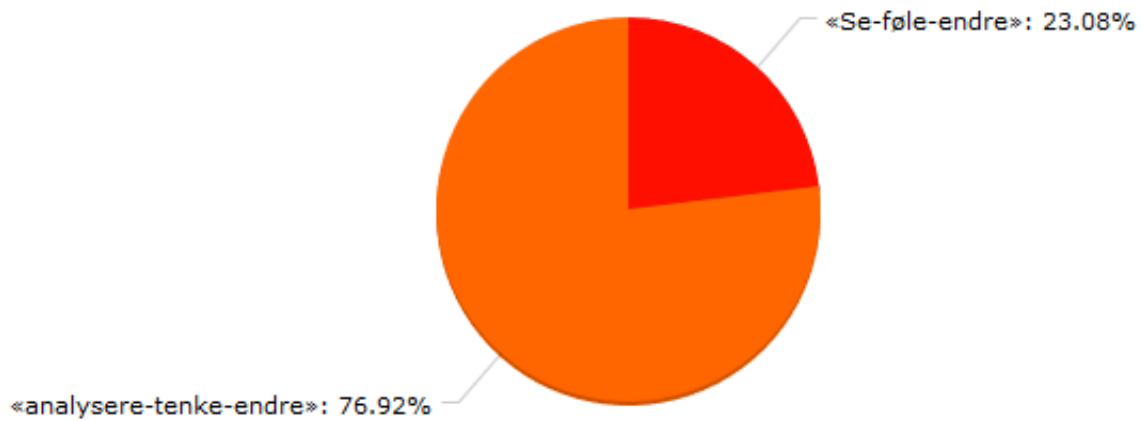
- Ved spillerutskiftinger. Kan ende opp med negative uttalelser i pressen. I ytterpunktene kan oppsigelse av spillere/medlemmer føre til rettsaker hvis kontrakten ikke er vanntett. Selv om en spiller ikke den beste på rankingen, så kan personen bidra mye på andre områder som ikke er like lett å måle. En spiller kan få det beste ut av lagkameratene sine, men ikke ha de beste «statsene». Kan gjøre det utfordrende for en organisasjon og utføre spillerbytter.
- Kan resultere i dårligere arbeidsmiljø, lavere moral og negative resultater - i tillegg til ytterlige, mulige ringvirkninger. Uønskede konsekvenser kan forebygges betraktelig ved tydelig struktur og kommunikasjon i forkant av endringene.
- Laget kan tape seg når det kommer til samarbeid. Eksempelvis e-sport organisasjonen «Ninjas in Pyjamas» kjent under NIP er et godt eksempel på et lag som virkelig tapte seg ved endringer som ble gjort.
- Er ikke uvanlig at det oppstår gnisninger innad i gruppen. Men hvis medlemmene er tett tilknyttet organisasjonen så vil dem ofte ønske det beste for at laget/organisasjonen skal vokse, selv på egen bekostning.
- I visse situasjoner vil endringer knytte medlemmene og følgerne enda tettere sammen, og styrke deres tilhørighet til organisasjonen. En endring som oppfattes negativ kan fort føre til store tap av fans, salg av Merchandise, og i verste fall føre til at organisasjonen må legges ned eller gjøre flere endringer for å rette opp i dette.
- Det er akkurat som virkeligheten. Man må være villig til å adaptere seg i omgivelsene man er i. Hvis endringene virker negativt etter forsøk på å gjøre

ting bra, så er det klart at dette kan få konsekvenser. Som for eksempel dårligere miljø eller uopnåelige mål uten støtte. Det kan også bli bedre og organisasjonen kan komme styrket ut gjennom hardt arbeid.

- Negativ tilknytning til organisasjonen hvis spillere blir benket eller byttet ut.
- Jeg tror det vil være konsekvenser, men ikke i like stor grad som andre idretter enda, da det er en fortsatt "fersk" sport. På sikt vil nok konsekvensene kunne bli mye større.
- Kommer an på hvor sterkt knyttet medlemmene er, og om de er positive til endringene i organisasjonen. Om de er positive til endringen, så vil det ikke ha noe å si, mens er de negative til endringen, så kan det føre til at de finner en annen organisasjon.
- Endringer kan gjøre en organisasjon mer interessant.
- Store spillernavn i en organisasjon har ofte en stor fanskare. Organisasjoner som gjør spillerendringer, må selvsagt ta dette i betraktning å se på hvordan disse endringene påvirker merkevaren.

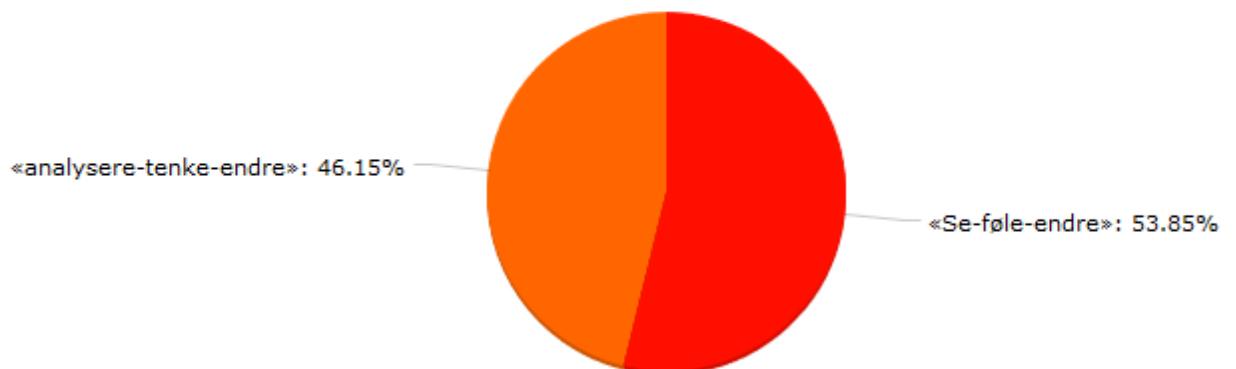
9. Når en E-sport organisasjon skal gjøre STORE endringer, hvilken prosess tror du passer best?

- «Se-føle-endre»
- «analysere-tenke-endre»



10. Når en E-sport organisasjon skal gjøre SMÅ endringer, hvilken prosess tror du passer best?

- «Se-føle-endre»
- «analysere-tenke-endre»



11. Hvilken rolle har ledere i E-sport organisasjoner for å fremme endringer som øker sjansen for suksess?

- Lederne må finne en balanse mellom å gi laget tid til å bli gode sammen; og å kvitte seg med spillere som de mener ikke er gode nok til å nå deres mål.
- Tenke på spillerne de har rundt seg og hvordan de vil reagere på en endring. Også være flik til å se på eventuelle mangler, og hva som kan gjøre de til ett bedre eller mer attraktivt lag/organisasjon.
- Gjøre «research», se til andre lag/organisasjoner gjerne fra andre regioner for å finne gode løsninger.
- Ledere har det overordnede ansvaret for å sørge for at de mest optimale endringene blir gjennomført, delegerer videre ansvar og kommunisere tydelig til resten av organisasjonen.
- Gode ledere skaper bedre relasjoner & samarbeid innad de eventuelle lagene de leder.
- Ledere i E-sport organisasjoner har først og fremst i oppgave å undersøke og finne ut hvilke endringer som må gjøres. Deretter finne ut hvordan endringer skal gjennomføres og hvilke påvirkninger disse endringene vil ha på spillere, ansatte, fans og andre personer tilknyttet sin organisasjon.
- Analysere, kommunisere og reklamere. Fokus på arbeidsmiljø og vennskap. Bruke tanker og ideer fra alle i organisasjonen.
- Naturligvis burde de etterstrebe vekst/økt prestasjon, og må gjøre endringer hvor kompetansen/erfaringene de innehar forhåpentligvis styrer de i riktig retning.
- Lederne må kjenne e-sport «metaen». Hvilke endringer må gjøres for å henge med de beste og skille seg ut. Finnes mange eksempler på gamle storspillere

innen e-sport som har fått lederansvar for nye lag og organisasjoner. Har ikke nødvendigvis gått så bra da det som fungerte før, ikke nødvendigvis fungerer nå. E-sport og «metaen» er i konstant utvikling.

- Alle har en del av ansvaret, og det er hele organisasjonen i samspill som legger grunnlaget for suksess.
- Tilrettelegge for at utøverne har optimale forhold for å utvikle seg både individuelt og lagmessig. Gode rammer, trygge omgivelser og en ledelse som viser at de har troen på deg.
- Sørge for at endringene skjer, selv om de selv blir upopulære. Sørge for at endringene blir kommunisert på en skikkelig måte.
- Være ute med informasjon til dem det gjelder tidlig hvis det skal gjøres endringer.
- De bør ha en aktiv rolle, samt at de må få med alle deltakere i organisasjonen. Hvis det er en lateral avgjørelse uten at bidragsytere i organisasjonen er enig vil det ofte skape mistillit istedenfor suksess.

12. Hva mener du ledelsen i en E-sport organisasjon bør ha fokus på når de ønsker å gjennomføre endring?

- Gruppens målsetning og harmoni
- Budsjett i forhold til lønnskrav, utkjøpsklausuler osv. Hvilke spydspissferdigheter har organisasjonen behov for. Man må søke etter personer som utfyller eventuelle mangler i organisasjonen.
- Ha troen på at de valgene de tar er riktig, og ikke være ubeslutsom og vinglete. Kan også fokusere på at fansen blir fornøyd.

- Fokus på kommunikasjon i forkant av endringene, slik at utøvere, trenere og det øvrige støtteapparatet er klar over hva som forventes av dem, hva grunnen til endringene er og hva det ønskede resultatet er. Ledelsen bør ta til seg tilbakemeldinger fra resten av organisasjonen før den endelige avgjørelsen faller.
- Tydelig struktur. Fokus på langsiktige resultater framfor umiddelbare resultater.
- Fokus på lagets evne og vilje til samarbeid er noe en organisasjon bør tenke på før eventuelle endringer.
- Fokuserer på endringer som kan skape suksess, men prøve og samtidig ha gode relasjoner til spillerne sine og fansen. Disse faktorene er viktig når man tenker på hva som bringer inn penger.
- Sørg for å ta med videre alt som er bra, selvfølgelig etter beste evne, og prøv å lære av det som ikke gikk så bra eller hadde negativ påvirkning før. Fokuset burde absolutt baseres på spillernes erfaring og tanker, så kan det være opp til lederne å finne en løsning.
- Kommunikasjon med medlemmene og fansen.
- Følge med på å vurdere utviklingspotensialet til spillere over tid. Være god på tilbakemelding og informasjonsflyt før eventuelt en endring skjer. Viktig med tålmodighet, men igjen ikke for mye.
- Alle ansatte i organisasjonen må være informert og må dra i samme retning.
- Prøve å gjøre det slik at endringene er ønsket. Ha en visjon når man utfører endringen og se på årsaken til at endringen skal utføres.

13. Kommentarer

- Hovedtrener bør, på lik linje med andre sporter, ha et større ansvar for utøvere.

5.0 Analyse og drøfting

I dette kapitlet vil dataen som er innhentet bli brukt opp mot relevant teori.

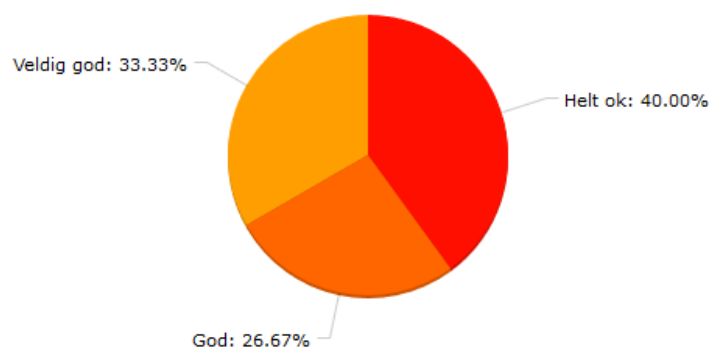
Innledningsfasen med de tre tilhørende spørsmålene vil gi et bilde av deltakernes egnethet, samt indirekte gi litt informasjon om hva som er ønsket av en e-sport organisasjon.

Svarene av spørsmålene under identitetsfasen vil i hovedsak bli vurdert opp mot Tajfels identitetsteori og faser. I siste del under endringsfasen vil det naturligvis være Kotters 8-steps-modell som blir brukt opp mot svarene. Legger til grunn at mye av teorien er ganske flytende, så diverse teorier og tolkninger kan forekomme på kryss og tvers av fasene.

5.1 E-sport kunnskap/erfaring

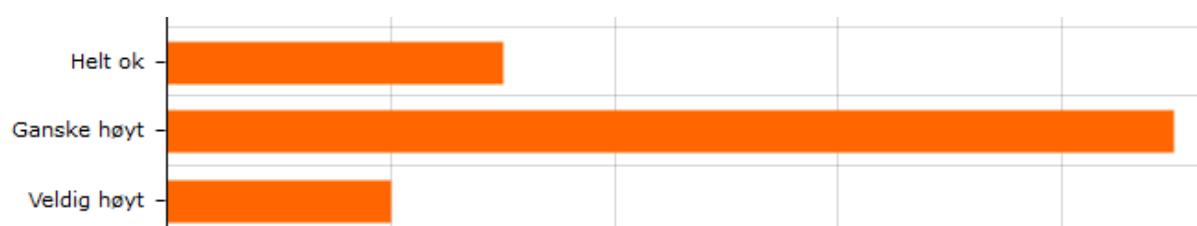
Begynner med innledningsspørsmålene hvor de to første spørsmålene skulle gi et bilde av hvordan deltakerne rangerte egen kunnskap og erfaring til e-sport. Hele oppgaven basertes på hva personer som har kjennskap til e-sport tenker og tror. Tanken var at disse deltakerne vil kunne gi et mer riktig førsteinntrykk, enn hva tilfeldige personer uten e-sport kjennskap ville gjort. Som nevnt var dette for å kunne gi oppgaven mer validitet så lenge man går ut ifra at deltakerne svarte ærlig. Det vil kunne være deltakere som overvurderer egne evner, men også noen som undervurderer dem. Er ingen grunn til å mistenke at noen har gitt uærlige meninger og svar, da undersøkelsen i tillegg var anonym.

1. Hvordan vil du rangere egen kjennskap til E-sport verden?



Som man ser av svarene fra diagrammet svarte 40% helt «ok», 26,67% «god», og 33,33% «veldig god». Med andre ord var det ingen av deltakerne som svarte under «helt ok» som var midt på treet. Seks av ti deltakere rangerte egen kunnskap som «god» eller «veldig god». Med tanke på at disse var de to høyeste valgene, så vil man kunne si at det i dette tilfellet lyktes med å treffe målgruppen for undersøkelsen.

2. Fra hvilket nivå har du erfaring med E-sport?



I likhet med første diagram ser man at ingen svarte under «helt ok» som er midt på treet. De fleste deltakerne mente at egen erfaring med e-sport var «ganske høyt». Begge diagrammene fra oppgave 1 og 2 opererer med ganske like tall. Skal man tolke noe forskjell så ser det ut som flere vurderer egen kjennskap til e-sport verden litt høyere enn egen erfaring. Men igjen på bakgrunn av svarene vil man kunne si at målgruppen ble truffet.

5.1.1 Kjennetegn på suksess

3. Nevn kort hva du forbinder med suksessfulle E-sport lag/organisasjoner?

Valget om å ha dette spørsmålet under innledningsdelen var for å raskt se hva deltakerne assosierte med suksessrike e-sport organisasjoner. Tanken var at dette vil gi klare retningslinjer for hva som oppleves som viktig for å oppnå suksess innen e-sport. Ikke overraskende gikk mange av svarene på det å konkurrere på det høyeste nivået over tid. Naturligvis vil man trekke slutningen at for å konkurrere på et høyt nivå over tid, så må man prestere. Dette var noe som også ble nevnt flere ganger. Det å «skape» sin organisasjon gjennom spillere som vinner turneringer. Andre ting som gikk igjen var ambisjonsnivå, tilpasningsdyktighet og dedikasjon. Dette er faktorer man forbinder med

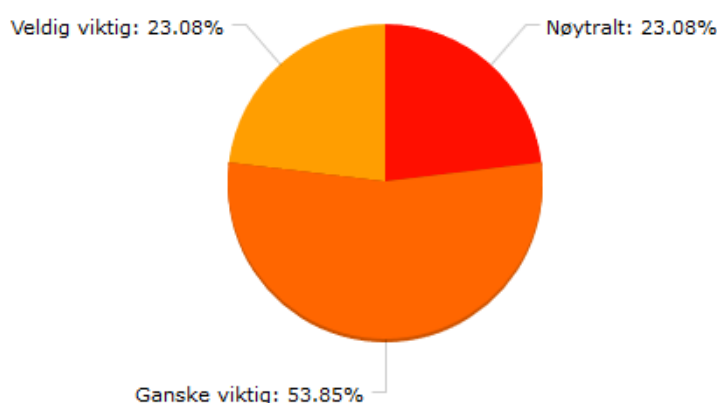
utvikling. Dette vil være relevant da man for å utvikle seg, ofte vil måtte gjøre endringer. Man har med andre ord fått deler av en oppskrift for å oppnå suksess, og i dette tilfellet ved å se på den baklengs, så vil man muligens kunne fylle hullene i den.

Noen mer uvanlige svar gikk mer på selve merkevaren, og at suksessfulle e-sport organisasjoner er mer enn bare spill. Man kom også inn på det med å ha stabil ledelse, samt at organisasjonen har «sterk identitet». Disse svarene viser at ledelse og identitet er vertfall noe som forbindes med e-sport og suksess. Da har man på mange måter fått konstatert at mange av teoriene som er tatt opp i oppgaven vil kunne oppleves relevant i denne settingen.

5.2 Viktighet av sosial identitet

I første del av identitetsfasen var det ønskelig å finne ut om det i det hele tatt er ønskelig for e-sport organisasjoner og/eller medlemmer og ha sosial identitet. Den andre delen gikk mer direkte inn på hva deltakerne mente kunne være effekter av sosial identitet innad i en e-sport organisasjon.

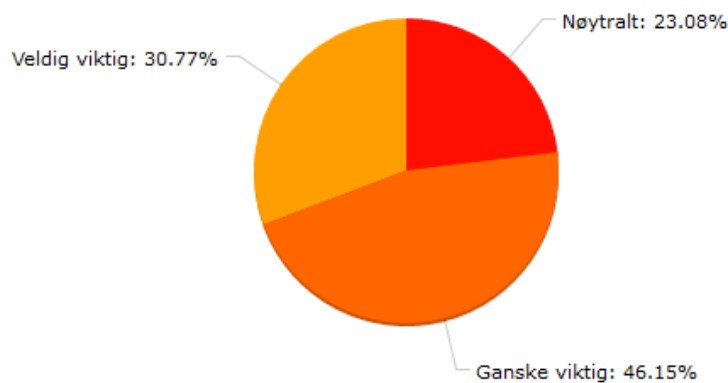
4. For en E-sport organisasjon, er det viktig å ha meningsfulle tilknytninger til medlemmene?



Spørsmål 4 og 5 ble i hovedsak brukt for å finne ut om sosial identitet er ønskelig, men også gå inn på hvem det eventuelt er viktig for. Undersøke om organisasjoner og enkelt individer har det samme å «tjene» eller «tape» på sosial identitet.

Som man ser av diagrammet mente opp mot 74% av deltakerne, at for en e-sport organisasjon så er det «ganske viktig», eller «veldig viktig» og ha meningsfulle tilknytninger til medlemmene. Det var ingen som svarte under «nøytralt», som gir et ganske klart inntrykk av at deltakerne mener det er ønskelig fra en e-sport organisasjon sin side, og prøve å skape meningsfulle tilknytninger til medlemmene sine.

5. For en E-sport utøver, er det viktig å ha en meningsfull tilknytning til en E-sport organisasjon?



I likhet med spørsmål 4, så er diagrammet i spørsmål 5 ganske likt. Eneste forskjellen er det er flere som mener det er «veldig viktig» for en e-sport utøver og ha en meningsfull tilknytning til en organisasjon, enn omvendt. Ikke så veldig overraskende med tanke på at Tajfels identitets teori sier «*at individer definerer deres egen identitet med hensyn til sosiale grupper, og at slike identifikasjoner er der for å beskytte egen identitet*». Kan tolkes som at det er viktigere å være med i en gruppe, enn for at en gruppe skal tilpasse seg medlemmene. Tallenes tale var uansett ganske klar, deltakerne i undersøkelsen virker og være generelt enig i at meningsfulle tilknytninger er «ganske viktig» eller «veldig viktig» sett fra både organisasjons- og enkelt individets perspektiv.

5.2.1 Sitasjonsbasert effekt

Spørsmål 6 og 7 tok for seg eventuelle situasjoner deltakerne trodde sosial identitet kunne påvirke et e-sport lag/organisasjon på en positiv eller negativ måte.

6. I hvilke situasjoner tror du at sosial identitet kan ha positiv effekt for et E-sport lag/organisasjon?

To faktorer skilte seg veldig ut på den positive siden blant svarene. En faktor gikk på den indre organisasjonssiden, og situasjoner hvor sosial identitet kunne ha positiv effekt for medlemmene. (Vil igjen være bra for hele organisasjonen). Den andre faktoren gikk mer på det ytre. Hvordan organisasjonens identitet oppleves utad, og hvordan sosial identitet kan være med og knytte sterkere bånd til eksisterende og nye personer.

Første faktor er styrket samhold og tilhørighet, hvor dette kan gi positive utslag for organisasjonsmedlemmer under konkurranse, ved reising og på fritiden. Alle medlemmer jobber for hverandre, og laget er i fokus. Tolkningen er at hvis man kjenner personene man jobber/spiller med godt, så vil samspill både på og utenfor banen bli bedre. Noen ga også eksempler fra idrett og lagsport som direkte paralleller til e-sport. Dette viser at teorien om at strukturene mellom e-sport og tradisjonell sport ikke er så store, er relevant. Flere deltakere virker å se at det er naturlig å sammenligne e-sport med vanlig sport på bakgrunn av disse faktorene: konkurranse, lagspill, spillere, fans og økonomi. Mange deltakere brukte disse ordene opptil flere ganger for å fremme sine poeng. Ordene passer bra med Egenfeldt-Nielsen sine tre elementer for å ha en plattform for konkurranse, og de dekker mye av Mullen sine tre faktorer om felles markedssystem: deltakere, events og tilbehør.

Den andre hovedfaktoren som det ble satt søkelys på av deltakerne var fans. Mange av deltakerne virker å være enig i at for en organisasjon så vil det være positivt hvis fans har, eller vil ha en sosial identitet til organisasjonen. Det vil da være lettere for en organisasjon og få seg nye fans, samt skape tettere bånd med eksisterende fans. Her ser man se teorien til Tajfel og Haslam i praksis. «*Sosial identitet foreslår at individer vil være med i grupper som oppleves fremadstormende. Dette fordi det å tilhøre en slik gruppe vil gi positive utslag på egen selvfølelse*». Dette vil stemme med teorien i situasjoner hvor organisasjonen gjør det bra, ikke hvis en organisasjon eller lag under presterer.

7. I hvilke situasjoner tror du at sosial identitet kan ha negativ effekt for et E-sport lag/organisasjon?

Når deltakerne skulle komme med situasjoner som kunne ha negativ effekt var det litt mindre variasjon. Situasjonen som uten tvil gikk mest igjen var «spillerbytter». Det virket å være bred enighet om at hvis personene i en organisasjon er sterkt tilknyttet, så vil det være vanskeligere å gjøre personal endringer. «Disse tilknytningene kan være til hindring for eventuell vekst. Følelser og sosiale bånd står ikke nødvendigvis i samsvar med hva som må til for å ta det neste steget». Det blir også nevnt at dårlige prestasjoner, ambisjoner og holdninger kan skape negative ringvirkninger for organisasjonen.

Mange deltakere nevnte situasjoner hvor effekten kunne virke positiv hvis laget/organisasjonen presterer og gjør det bra. Litt interessant at det ikke i nærheten var like mange som nevnte situasjoner, hvor effekten kunne virke negativt hvis det ikke gikk bra. Teorien sier personer vil være motvillig for å identifisere seg med grupper som oppleves som negativ for egen selvtillit. De fleste av deltakerne mente det var ønskelig med sosial identitet i e-sport organisasjoner. Det kan derfor virke som at deltakerne mener de positive effektene av sosial identitet hvis det går bra, overveier de mulige negative effektene hvis det går dårlig. Litt som at hvis det går bra så er det ønskelig med sterk tilknytning, mens hvis det går dårlig så vil de negative effektene påvirke mindre, da det mest sannsynlig uansett må skje endringer.

5.3 Konsekvens av endring

Spørsmål 8 ble laget for å fungere som et mulig bindeledd mellom identitetsdelen og endringsdelen. Spørsmålet bruker ordet konsekvens og kan virke negativt ladet, noe også svarene bærer preg av. Poenget var å få frem eventuelle effekter ved endring når medlemmene er tilknyttet organisasjonen.

8. Hva tror du konsekvensene kan være hvis en E-sport organisasjon gjør endringer, og medlemmene er sterkt tilknyttet organisasjonen?

Ikke så veldig overraskende var mange av deltakernes svar ganske likt spørsmål 7, hvor de negative effektene av sosial identitet ved spillerbytter kom igjen. Det blir også nevnt at endringer kan føre til både positive og negative konsekvenser, og at dette kommer av

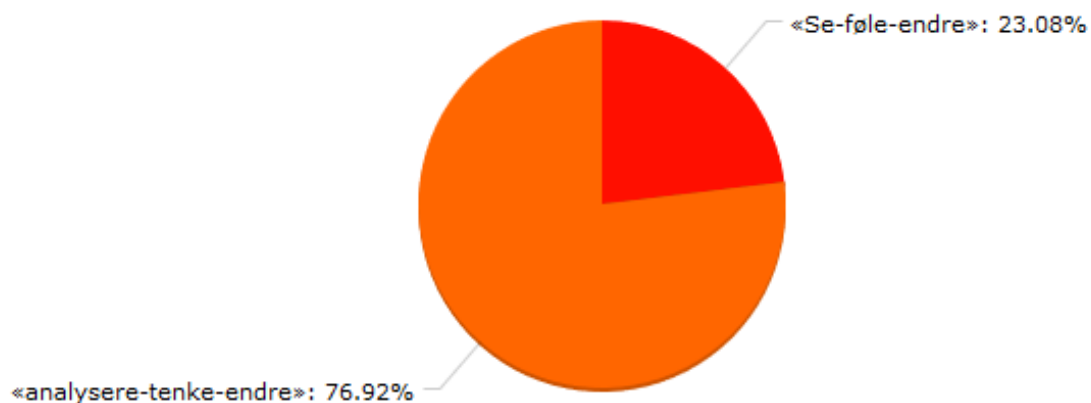
hvilke typer endringer som gjøres. Et poeng som kom frem er at hvis personer er sterkt tilknyttet, så vil dem det beste for laget, selv om det går på egen bekostning. Dette stemmer også med teorien som sier at personer vil tenke og gjøre det som er best for gruppen, hvis de har en meningsfull tilknytning til gruppen. Det kan dog sies at teorien ikke treffer helt med praksisen, vertfall hvis man ser på et høyt konkurransenivå innen e-sport. Personer og spillere kan ha brukt store deler av karrieren hos en organisasjon, men hvis resultatene og utviklingen uteblir, så er det ofte kroken på døren. Det er blitt vanlig og bytte spillere og personell på det høyeste nivået innen e-sport. Så fra et utenfra perspektiv, virker det ikke som sosial identitet er i fokus fra organisasjonssiden. I svarene til deltakerne menes det at sosial identitet skaper trøbbel når det skal skje personalendringer, og det kan fra observasjons siden virke som organisasjonene selv ikke er veldig opptatt av dette. Upraktisk å bygge tette bånd når det foretas hyppige spiller bytter.

En annen mulighet kan være at spillere eller medlemmer som kommer opp på et visst nivå innen e-sport, ikke nødvendigvis blir særlig knyttet til organisasjonene de spiller/jobber for. Teorien sier at personer som ikke har sosial identitet til en gruppe vil ha tanker og ideer som fremmer egne interesser og vinning. Noe som ofte gjenspeiles i at de søker nye karriere muligheter andre plasser. Ser man på dagens toppspillere og de største organisasjonene kan det virke som både spillere og organisasjoner nedprioriterer sosial identitet.

5.3.1 Store og små endringer

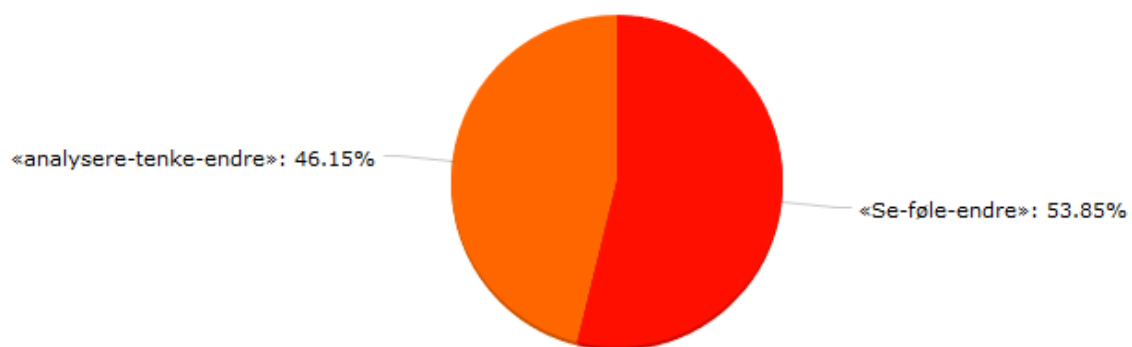
De to neste spørsmålene gikk kort og greit ut på hvilken prosess deltakerne trodde passet best for en e-sport organisasjon, som skulle gjøre store eller små endringer.

9. Når en E-sport organisasjon skal gjøre STORE endringer, hvilken prosess tror du passer best?



Som man ser av diagrammet var det stor overvekt, rundt tre av fire deltakere mente «analysere-tenke-endre» hørtes ut som den beste prosessen ved store endringer. Ser man tilbake på Kotters og Cohens teorier så stemmer dette dårlig. Prosessen «Se-føle-endre» ses på som mer slagkraftig enn «analysere-tenke-endre».

10. Når en E-sport organisasjon skal gjøre SMÅ endringer, hvilken prosess tror du passer best?



Ser man på diagrammet er det mer jevnt blant svarene når det er snakk om små endringer. Selv om teorien til Kotter ikke stemmer helt overens med svarene til deltakerne i undersøkelsen, så kan det nok forklares ganske enkelt. Folk flest har mer kjennskap til analyse verktøy og bruken av analyser generelt. Analyser er også mer vanlig å bruke i profesjonelle jobbsammenheng. Ettersom e-sport attpåtil er ekstremt knyttet til statistikker og såkalte «stats», så er det ikke overraskende at deltakerne med kjennskap til e-sport finner det naturlig å velge «analyse» alternativet, som går hånd i hånd med statistikk.

Interessant nok var det over 50% som mente at ved små endringer, så ville «se-føle-endre» prosessen passe best. I en e-sport sammenheng kan grunnen være at deltakerne tenker at ved små endringer så fungerer det meste bra, og det som eventuelt bør endres kan sees og/eller føles. Trenger ikke store analyser og tankekart hvis det kun skal gjøres små endringer.

5.3.2 Ledernes fokus og rolle

11. Hvilken rolle har ledere i E-sport organisasjoner for å fremme endringer som øker sjansen for suksess?

Mange svar tok for seg at lederne må kjenne markedet. Med det menes at «*Lederne må kjenne e-sport «metaen».* Hvilke endringer må gjøres for å henge med de beste og skille seg ut». De har det overordnede ansvaret for at de beste endringene blir gjennomført. Mye av dette går inn under steg 1: skap kriseforståelse i Kotters modell. Det er lederne som har hovedansvar for å forstå og overbevise om at det er behov for endring. I e-sport går dette nettopp på det deltakerne legger vekt på: gjøre «research», se til andre lag/organisasjoner gjerne fra andre regioner for å finne gode løsninger.

Andre ting som kom frem, er at ledere bør skape gode relasjoner, samarbeid og ha klar kommunikasjon. Være tidlig ute med informasjon hvis det skal gjøres endringer. De må finne balanse mellom og gi tid til utvikling, og samtidig ikke stagnere. Her kan flere at Kotters steg være aktuell. Steg 3: Formuler en klar visjon og steg 4: kommuniser visjonen med ulike virkemidler. Hvis en organisasjon har en klar og god visjon, som er lett og forståelig, så vil medlemmene lettere skjønne hvis endringer blir gjort. Dette hvis det oppleves som at organisasjonens visjon ikke blir etterlevd. Som et svar sa: «*Sørg for at endringene skjer, selv om de selv blir upopulære*».

Tilrettelegg for at medlemmene har optimale forhold for utvikling, var også noe som ble nevnt. Dette passer fint med steg 5: fjern hindringer.

12. Hva mener du ledelsen i en E-sport organisasjon bør ha fokus på når de ønsker å gjennomføre endring?

Mange av svarene går på mye av det samme som spørsmål 11. Fokus på kommunikasjon og målsetting. Det blir lagt mer vekt på at det bør være fokus på endringer som er ønsket, og at alle må dra i samme retning. Her er vi tilbake på Kotters steg 1. Det blir nevnt at en bør sørge for å ta med alt som er bra, noe som passer fint med steg 6: skap tidlig suksess og synliggjør fremgang. Deltakerne mente også det og ha en tydelig struktur, samt fokusere på langsiktige resultater var viktig. Igjen ser man direkte korrelasjon med steg 7: Fokuser på det som gjenstår.

Annen teori som identitetshjulet er med på å få frem at mange organisasjoner er opptatt av temaet identitet. Teoridelen som går på markedet, var for å vise hvordan mye er likt med tradisjonell sport. Det var også for å vise til at e-sport eksempelvis i Sør-Korea er en del av kulturen, og blir både sett og brukt på en helt annen måte, enn i resten av verden. Disse delene var bevisst tatt med for å sette rammene, men også for å kunne se mulighetene. Man kan nok finne en eller flere måter å sette alle stegene i Kotters 8 stegs-modell opp mot svarene til deltakerne. Målet var å se om svarene til deltakerne som har erfaring og kjennskap til e-sport, ville passe inn med en teori om endring. Etter å ha analysert og drøftet svarene vil man helle mot at det er fullt mulig, og kan være hensiktsmessig i fremtiden.

6.0 Konklusjon

For å besvare problemstillingen har jeg sett på to forskjellige teorier, for så å sette dem opp mot temaet e-sport. Den ene teorien som gikk på sosial identitet, nettopp for å se nærmere på fordeler og ulemper ved den. og den andre for å se hvordan e-sport forholder seg til endrings teori.

Først er E-sport satt opp mot sosial identitet. I undersøkelsen var det opp mot 75% av deltakerne som mente at meningsfulle tilknytninger var ønsket, sett fra et organisasjonsperspektiv, men også sett fra enkelt individet. Dette kan ha noe med at de positive effektene av sosial identitet forbindes med samhold og tilhørighet, noe som også stemmer med teorien. Noen deltakere ga eksempler fra idrett og lagsport, som direkte paralleller til e-sport. En annen fremtredende positiv effekt er at det vil være lettere for en organisasjon og få seg nye fans, samt skape tettere bånd med eksisterende fans. Når det kom til negative effekter, virket det å være bred enighet om at hvis personene i en organisasjon er sterkt tilknyttet, så vil det være vanskeligere å gjøre personal endringer. Av svarene kan det se ut som at deltakerne mener de positive effektene av sosial identitet hvis det går bra, overveier de mulige negative effektene hvis det går dårlig.

Satt så e-sport opp mot endrings teori. Det blir nevnt at endringer kan føre til både positive og negative konsekvenser, og at dette kommer av hvilke typer endringer som gjøres. Tre av fire deltakere mente «analysere-tenke-endre» hørtes ut som den beste prosessen ved store endringer, noe som ikke stemmer helt med teorien. Kan komme av at e-sport er ekstremt knyttet til statistikker og såkalte «stats».

Under endring mente en del at «*Lederne må kjenne e-sport «metaen». Hvilke endringer må gjøres for å henge med de beste og skille seg ut*». Det å skape gode relasjoner, samarbeid og ha klar kommunikasjon kom også frem. Mange av svarene kunne man enkelt koble opp mot Kotters 8 stegs-modell. E-sport organisasjoner er med andre ord ikke ukjent for å kunne ta Kotters endringsteori i bruk.

Noe overraskende var det at ingen deltakere la særlig vekt på disse «in-group» og «out-group» som oppstår ved sosial identitet. Det kan tenkes at siden det er snakk om et

konkurransmiljø, så er det sett på som forventet og ha en type «oss» mot «dem» mentalitet.

Konklusjonen av problemstillingen vil ikke være et resultat som er satt i stein, heller en personlig tolkning av datamaterialet og teorien. Alt tatt i betraktning virker det som om sosial identitet blir sett på som positivt for e-sport organisasjoner. Mye av det som regnes som positive effekter kan ses på som «passive goder». Altså positive goder som ikke nødvendigvis kommer av store endringer, heller av jobbing over tid. Det er interessant at mange av de positive effektene deltakerne i undersøkelsen la vekt på, baseres på hvis organisasjonen presterer bra. Tenker man videre så er det sjeldent det blir gjort endringer hvis ting allerede fungerer. Mange av de negative effektene som blir nevnt, henger derimot direkte sammen med situasjoner hvor det er endring. Det kan derfor virke som at det i en endringsfase ikke alltid er ønskelig med sosial identitet, vertfall innen e-sport. Ettersom det skjer mye personell endringer på det høyeste nivået innen e-sport, kan det virke som både ansatte og organisasjoner, ikke fokuserer særlig på sterke tilknytninger.

Markedet er ekstremt resultatorientert, så det å la organisasjoner tilegne seg disse passive godene ved sosial identitet, lar seg ikke alltid gjøre. Sosial identitet i en gruppe kan gjøre at gruppen er mer motstandsdyktig, og at man jobber sammen for å snu en eventuell dårlig trend. Innen både e-sport og tradisjonell sport hvor det konkurreres på et høyt nivå, så er tid en mulig fiende hvis det går dårlig. Det er snakk om store økonomiske summer i sving, så raske løsninger, ofte i form av et spiller- trenerbytte blir hyppig brukt. Det er ingenting som er rett eller galt, men på generell basis ser det ut som at fordelene med sosial identitet innen e-sport kommer mest frem når det går bra. I fremtiden vil det uansett være store muligheter for mer utfyllende og dypere forskning på disse områdene.

7.0 Litteraturliste

Adarves-Yorno, I., Postmes, T., & Haslam, S. A. (2006). *Social identity and the recognition of creativity in groups*. *British Journal of Social Psychology*, 45, 479–497.

Branscombe, N. R., Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (1999). *The context and content of social identity threat*. In N. Ellemers, R. Spears, & B. Doosje (Eds.), *Social identity: Context, commitment, content* (pp. 35–58). Oxford: Blackwell.

Chaney, I. M., Lin, K-H. & Chaney, J. (2004). *The effect of billboards within the gaming environment*. *Journal of Interactive Advertising*, 5, 1-15.

Christoffersen, L & Johannessen, A. (2012) *Forskningsmetode for lærerutdanningene*.

Cliff Christl (2021). *The 1960s Packers: A product of Vince Lombardi 's prejudice-free culture*. <https://www.packers.com/news/the-1960s-packers-a-product-of-vince-lombardi-s-prejudice-free-culture>

Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

EEDAR. (2015). *2015 Esports consumer analysis—EEDAR syndicated report*.

Esports Bar & Newzoo. (2018). *Understanding media rights in Esports*.

Egenfeldt-Nielsen, S., Smith, J. H., & Tosca, S. P., (2009). *Understanding Video Games: The Essential Introduction*.

Holme, I. M. & Solvang B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. Oslo: Tano

Hyun, G. J., Shin Y. W., & Han, D. H. (2013). *Increased Cortical Thickness in Professional On-Line Gamers*. *Psychiatry Investig.*, 10, 388–392

Jin, D. Y. & Chee, F. (2009). *The politics of online gaming*. In Larissa Hjorth and Dean Chan (Eds.), *Gaming Cultures and Place in Asia-Pacific*.

Jones, S. C. (1973). *Self- and interpersonal evaluations: Esteem theories versus consistency theories*. *Psycho-logical Bulletin*, 79, 185–199.

Kerr, J. (2013). *Legacy: 15 Lessons in leadership*. London: Constable.

Kotter, John P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, *Harvard Business Review*, Vol. 73 Issue: 2:59-67.

Kotter, John P. (1996). *Leading Change*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kotter, John P & Cohen, Dan S. (2002). *The Heart of Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Mullen, B. J., Hardy, S., Sutton, W.A., (2007). *Sport marketing* (3rd ed). Champagne, IL: Human Kinectics.

Reynolds, K. J., Turner, J. C., & Haslam, S. A. (2000). *When are we better than them and they worse than us? A closer look at social discrimination in positive and negative domains*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(1), 64–80.

Slater, Matthew J., Evans, Andrew L & Turner, Martin J. (2015) *Implementing a Social Identity Approach for Effective Change Management*

Smith, E. R. (1999). *Affective and cognitive implications of a group becoming part of the self: New models of prejudice and of the self-concept*.

Swann, W. B., Jr. (1983). *Self-verification: Bringing social reality into harmony with the self*. In J. Suls & A. G. Greenwald (Eds.), *Psychological perspectives on the self* (Vol. 2, pp. 33–66). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Tajfel, H. (1970). Experiments in intergroup discrimination. *Scientific American*, 223, 96–102.

Tajfel, H. (1978). The achievement of inter-group differentiation. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups* (77–100). London: Academic Press.

Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational identity: A reader*, 56-65. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *The psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks-Cole.

Ungdomsstyrelsen. *New game* (2006): «*Om unga och datorspel*». Stockholm: Ungdomsstyrelsens skrifter.

8.0 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1. Spørreundersøkelse

Side 1: Innledning

I denne spørreundersøkelsen ønsker jeg å samle inn data fra folk med forskjellig bakgrunn fra E-sport. Undersøkelsen er anonym. Det er totalt 12 spørsmål.

1. Hvordan vil du rangere egen kjennskap til E-sport verden?
 - Ingen
 - Dårlig
 - Helt ok
 - God
 - Veldig god

2. Fra hvilket nivå har du erfaring med E-sport?
 - Ingen
 - Lavt
 - Helt ok
 - Ganske høyt
 - Veldig høyt
 - Annet? (kommentar)

3. Nevn kort hva du forbinder med suksessfulle E-sport lag/organisasjoner?

Side 2: Identitet

4. For en E-sport organisasjon, er det viktig å ha meningsfulle tilknytninger til medlemmene?
 - Ikke viktig
 - Lite viktig
 - Nøytralt
 - Ganske viktig
 - Veldig viktig

5. For en E-sport utøver, er det viktig å ha en meningsfull tilknytning til en E-sport organisasjon?
- Ikke viktig
 - Lite viktig
 - Nøytralt
 - Ganske viktig
 - Veldig viktig
6. I hvilke situasjoner tror du at sosial identitet kan ha positiv effekt for et E-sport lag/organisasjon?
7. I hvilke situasjoner tror du at sosial identitet kan ha negativ effekt for et E-sport lag/organisasjon?

Side 3: Endring

8. Hva tror du konsekvensene kan være hvis en E-sport organisasjon gjør endringer, og medlemmene er sterkt tilknyttet organisasjonen?
9. Når en E-sport organisasjon skal gjøre STORE endringer, hvilken prosess tror du passer best?
- «Se-føle-endre»
 - «analysere-tenke-endre»
10. Når en E-sport organisasjon skal gjøre SMÅ endringer, hvilken prosess tror du passer best?
- «Se-føle-endre»
 - «analysere-tenke-endre»
11. Hvilken rolle har ledere i E-sport organisasjoner for å fremme endringer som øker sjansen for suksess?
12. Hva mener du ledelsen i en E-sport organisasjon bør ha fokus på når de ønsker å gjennomføre endring?