

En for alle, alle for en:

- en studie om samarbeidsutfordringer i sykkelteam

Katrine Osland Netland

Veileder: Førsteamanuensis Vidar Schei

Masterutredning i fordypningsområdet Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i siviløkonomutdanningen ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

“Når jeg står på podiet på Champs-Élysées i den gule trøya etter 3500 km beinhard kamp, føler jeg at det kun er glidelåsen i trøya jeg fortjener. Resten – ermer, front og rygg – er de andre på lagets fortjeneste”

Lance Armstrong

Sammendrag

Hvordan får man et team til å jobbe sammen når en får mer oppmerksomhet og ære enn de andre? Hvilke utfordringer kan oppstå når teamets mål ikke sammenfaller med individenes mål? Dette er universelle problemstillinger som kan være gjeldende mange team. Utfordringer knyttet til individet i team kommer kanskje aller tydeligst frem i sin ekstreme form i landeveisrykling, der hele teamet må samarbeide for at en (vanligvis kapteinen) skal kunne vinne. Hvordan får man hjelperyttere til å slite seg gjennom lange etapper og harde fjell for å ende sist dag etter dag, mens kapteinen til slutt står øverst på seierspallen for å motta ære og hyllest og en plass i historiebøkene?

Med denne oppgaven ønsker jeg å bidra til forståelsen av hvordan man møter samarbeidsutfordringer i sykkelteam. Gjennom dybdeintervjuer med seks syklistere, som representerer både profflag og kontinentallag, og tre sportsdirektører, har jeg nærmet meg denne problemstillingen, og belyst følgende hovedspørsmål:

- 1) Hvilke utfordringer møter man i forhold til å få alle til å jobbe mot samme mål i et sykkellag?
- 2) Hvordan håndterer man disse utfordringene?

Gjennom diskusjon av funnene har jeg identifisert seks faktorer respondentene har lagt vekt på når det kommer til å løse samarbeidsutfordringer; fordele bonus likt, gjensidig forpliktelse, teambygging med fokus på å skape samhold, evaluere innsats på bakgrunn av flere kriterier enn individuelle resultater og tydelige og avklarte roller.

Disse seks faktorene kan være med på å bidra til at individualister vil opptre som kollektivistere. Individualistene vil kunne se at de tjener på å samarbeide fremfor å forfølge eventuelle individuelle mål som er i konflikt med teamets mål. Dette vil kunne være med på å øke teamets effektivitet.

Forord

Denne utredningen er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng av min hovedprofil, Strategi og Ledelse.

Jeg har alltid vært svært fasinert av sykling, og spesielt hvordan de klarer å jobbe sammen som team og hvordan hjelperyttere uselvvisk hjelper sin kaptein frem mot heder og ære. Etter å ha tatt faget ”Team og teamledelse”, syntes jeg det ville være spennende å kombinere kunnskapen om team med min brennende interesse for sykling. Dette førte til at vi skrev en oppgave om dette i metodefaget, noe som resulterte i at dette også ble temaet i min masterutredning. Det har vært utrolig lærerikt å utforske hvordan syklister og sportsdirektører forholder seg til og tenker rundt det å skape et effektivt team og det har vært et spennende og utfordrende semester som har latt meg studere en av mine største interesser i en akademisk setting. Samtidig som det har vært spennende å jobbe med denne utredningen, føles det også godt å endelig få levert og bli uteksaminert fra NHH.

Jeg vil nok en gang benytte anledningen til å takke respondentene som tok seg tid i en travel hverdag til å dele erfaringer og tanker rundt det å være i et team i sykkelsporten. Det har vært utrolig interessant å høre deres meninger og erfaringer rundt disse temaene.

Sist, men ikke minst, vil jeg også takke min veileder Vidar Schei for gode diskusjoner, nyttige råd og konstruktive tilbakemeldinger i arbeidet med denne oppgaven.

Montpellier, 30. januar 2011

Katrine Osland Netland

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	3
FORORD	4
INNHOLDSFORTEGNELSE	5
1. INTRODUKSJON	8
1.1 FORMÅLET MED OPPGAVEN	8
1.2 HOVEDSPØRSMÅL	10
1.3 ORGANISERING AV TEKSTEN	10
2. TEORI.....	11
2.1 TEAMBEGREPET.....	11
2.2 INDIVIDUELLE MÅL VS TEAMETS MÅL	11
2.3 INDIVIDUALISME/KOLLEKTIVISME.....	13
2.4 UTFORDRINGER VED SAMARBEID	13
2.5 INSENTIVER OG STYRINGSMEKANISMER	15
2.5.1 <i>Autoritære mekanismer</i>	16
2.5.2 <i>Belønningsmekanismer</i>	16
2.5.3 <i>Sosiale mekanismer</i>	18
2.6 OVERBLIKK OG BIDRAG.....	19
3. METODE.....	21
3.1 FORSKNINGSTILNÆRMING	21
3.2 FORSKNINGSDESIGN	22
3.3 VALG AV KONTEKST.....	23
3.4 HVORDAN FUNGERER SYKKELSPORTEN?.....	24
3.5 DATAINNSAMLING.....	27
3.5.1 <i>Utvalg</i>	27

3.5.2	<i>Semistrukturert intervju</i>	29
3.5.3	<i>Intervjuguide</i>	29
3.5.4	<i>Gjennomføring av intervjuene</i>	30
3.6	ANALYSE AV DATA	31
3.6.1	<i>Analyse</i>	31
3.6.2	<i>Presentasjon av resultater</i>	32
3.7	KVALITET PÅ DATA	33
3.7.1	<i>Reliabilitet</i>	33
3.7.2	<i>Validitet</i>	36
3.8	ETISKE VURDERINGER	37
4.	RESULTATER	38
4.1	HVA ER SPESELT MED Å JOBBE SOM TEAM I SYKLING?	38
4.1.1	<i>Individuell lagsport</i>	38
4.1.2	<i>Betydning av egne resultater</i>	40
4.1.3	<i>Teamets mål vs individuelle mål</i>	42
4.2	UTFORDRINGER	44
4.2.1	<i>Flere stjerner – noen må ofre seg</i>	45
4.2.2	<i>Manglende bidrag og loffing</i>	46
4.2.3	<i>Konflikter</i>	47
4.2.4	<i>Oppsummering</i>	49
4.3	HVORDAN HÅNDBERE UTFORDRINGENE?	49
4.3.1	<i>Avgjørelser og spilleregler</i>	49
4.3.2	<i>Lønn og belønning</i>	52
4.3.3	<i>Sosiale mekanismer</i>	53

4.4	OPPSUMMERING	61
5.	DISKUSJON OG IMPLIKASJONER.....	62
5.1	<i>Fordeling av bonus og premiepenger</i>	<i>63</i>
5.2	<i>Forpliktelser overfor hverandre.....</i>	<i>64</i>
5.3	<i>Teambygging med fokus på sosialt samhold</i>	<i>66</i>
5.4	<i>Velge ut teammedlemmer på bakgrunn av flere kriterier enn bare resultater.....</i>	<i>67</i>
5.5	<i>Evaluere individuell innsats på bakgrunn av arbeidsoppgaver</i>	<i>69</i>
5.6	<i>Tydelige og avklarte roller</i>	<i>70</i>
5.7	<i>Oppsummering</i>	<i>72</i>
6.	AVSLUTNING	73
6.1	KONKLUSJON.....	73
6.2	BIDRAG OG BEGRENSNINGER.....	74
6.3	VIDERE FORSKNING	75
7.	LITTERATURLISTE	77
8.	VEDLEGG.....	82
	<i>Vedlegg 1: Intervjuguide</i>	<i>82</i>

1. Introduksjon

Siden slutten av 80-tallet har begrepet team fått en dominerende plass i fagkonferanser, tidsskrift, bøker om ledelse og i media (Kjøde, 1999). Et kjapt litteratursøk på Google Scholar gjenspeiler denne trenden, med over 3,3 millioner treff når man skriver inn "team" i søkefeltet. Kjøde (1999) argumenterer for at fremtiden er teambasert og for at organisasjoner skal nå sine mål er det viktig å kunne bygge gode team. I tråd med denne utviklingen er det også blitt mer og mer vanlig at man trekker mot idretten for å finne eksempler på vinnerlag og hvordan man skal skape teamspirit og lagfølelse, og hvordan ledere skal tenke og arbeide med team i organisasjoner. En av de viktigste utfordringene når det kommer til effektivt teamarbeid er det faktum at mennesker i mange tilfeller har en tendens til å fokusere på egeninteresse fremfor interessene til teamet (Thompson, 2008).

1.1 Formålet med oppgaven

Som vi så i forrige avsnitt er team et hett tema innen organisasjoner og forskning. Det er imidlertid ett område hvor kunnskapen er mer mangelfull, nemlig situasjoner med «individualistiske team», team der medlemmene både må samarbeide og konkurrere for at de skal kunne nå sine individuelle og kollektive mål. Slike situasjoner kan for eksempel oppstå i budsjettkomiteer der man skal allokere midler til flere avdelinger i organisasjonen. Du ønsker å gjøre det beste for organisasjonen, men du vil også sørge for at din avdeling skal få mest mulig av bevilgningene. Studenter som jobber med et gruppeprosjekt kan befinne seg i den situasjonen at selv om man ønsker best mulig karakter på arbeidet, ønsker man å bruke bare akkurat nok tid til oppgaven for at man skal få en god karakter. En basketballspiller som spiller kamp mens det sitter en talentspeider på tribunen, vil kunne være mer opptatt av å bli toppscorer i kampen for å bli lagt merke til enn å skape gode pasninger til andre på laget som er i en bedre posisjon enn ham selv. Levi (2010) kaller dette "mikset motiv"-situasjoner. I stedet for å velge enten samarbeid eller konkurranse, må man gjøre begge deler samtidig. Slike situasjoner skaper et "sosialt dilemma" for medlemmene, alle ønsker å maksimere sine belønninger og redusere sin kostnad eller innsats.

En arena der man møter en spesiell type sosiale dilemmaer er sykling. I motsetning til de tradisjonelle sosiale dilemmaene, finnes det ikke en "kollektiv rasjonell" handling der begge parter gjør det bra. For at en skal vinne, må en av partene vike og dermed per definisjon

”tape”. Det fører til at spenningen mellom teammedlemmers individuelle ønsker/mål og teamets kollektive mål kan bli særlig stort i en idrett som sykling.

Sykkel er en idrett der man er avhengig av laget for å prestere, men det er likevel en person som står på toppen av seierspallen for å motta æren og berømmelsen. Sykling kan derfor karakteriseres som en ”individuell teamsport”. Lance Armstrong sine syv seiere i Tour de France vil for alltid stå i historiebøkene, men de som syklet på laget hans og hjalp han til seier er ikke på langt nær så fremtredende. Man skal være en svoren sykkelfan for å kunne nevne navnet på alle som gjorde grovarbeidet og led for sin kaptein dag etter dag i tre uker for å bringe han øverst på podiet. I en typisk lagsport som fotball, håndball eller basket, vil hele laget komme på pallen dersom de vinner, selv om det er kapteinen som får heve trofeet først. Du vil få en medalje å henge på peishyllen som en bekreftelse på at du var med på laget. I sykling er det kun plass til en person på pallen, selv om hele laget har hjulpet denne rytteren frem til seier.

Det er ikke alltid like lett å ofre sine sjanser for kapteinen, og noen ganger kan dette gå på tvers av rytternes egne personlige interesser. Et eksempel som illustrerer dette er da Gabriel Rasch lå i en god posisjon i Paris-Roubaix [et endagsritt], men fikk beskjed av lagledelsen om å vente på sin kaptein Thor Hushovd for å kunne hjelpe han: *”Dersom jeg ikke hadde fått beskjed om å vente i Roubaix av [sportsdirektør], hadde jeg mest sannsynlig sikret meg en topp 10- eller topp 5-plassering. Da hadde min nye arbeidsgiver vært klar for lenge siden, jeg kunne tjent dobbelt så mye, og med World Tour-poeng hadde Norge hatt en plass ekstra under OL i London. (...) Det er lett å være etterpåklok, men jeg hadde kanskje tatt den proppen ut av øret nå dersom det samme hadde skjedd igjen. Jeg tjente absolutt ingenting på å følge den beskjeden”* (Fredagsvik, 2011).

Eksempelet viser at det kan være store motsetninger mellom rytternes interesser og lagets interesser. Ved at en rytter ignorerer lagets taktikk og sportsdirektør kan det få konsekvenser for eksempel i form av at han ikke blir tatt ut til ritt eller at han ikke får fornyet kontrakt. Likevel mener Rasch at han ikke tjente noen ting på å følge beskjeden. For å lykkes må laget derfor kunne få til et samarbeid der ryttere er villig til å ofre sine egne sjanser for at en annen på laget skal kunne vinne. Formålet med denne oppgaven er derfor å belyse hvilke utfordringer som oppleves som særlig sentrale ved en slik rivalisering innen (sykkel)team, og måter å håndtere disse på.

1.2 Hovedspørsmål

Med utgangspunkt i utfordringen ved å få alle medlemmer av et team til å jobbe mot teamets kollektive mål, vil følgende problemstillinger belyses i oppgaven:

- 1) Hvilke utfordringer møter man i forhold til å få alle til å jobbe mot samme mål i et sykkellag?
- 2) Hvordan håndterer man disse utfordringene?

Den første problemstillingen retter seg mot å identifisere de viktigste utfordringene i et sykkellag i forhold til at alle rytterne skal sette teamets mål foran sine egne dersom disse avviker. Når utfordringene er identifisert, vil måten teamet håndterer disse på bli presentert. Til slutt vil jeg diskutere funnene og komme frem til hva som synes å være de viktigste suksessfaktorene når det kommer til å skape et effektivt team der alle medlemmer jobber sammen mot samme mål.

Denne spenningen er problem i de fleste team, derfor vil det kunne være nyttig å studere en kontekst der man får rendyrket dette problemet, i og med at sykling er en individuell lagsport. Det blir desto viktigere å få rytterne til å fungere sammen nettopp fordi det er individer som blir stående i historiebøkene som vinnere, ikke teamet og lagkameratene som gjorde jobben for at en annen skulle kunne vinne.

1.3 Organisering av teksten

For å belyse problemstillingene på en oversiktlig måte er teksten delt inn i fem deler. Først vil teori om team, individuelle mål vs teamets mål og styringsmekanismer bli presentert. Videre følger en del der valg av metode som er brukt for å samle inn og analysere dataene blir presentert og begrunnet. I resultatdelen vil jeg presentere funn fra undersøkelsen ved hjelp av sitater fra ni respondenter som ble intervjuet i forbindelse med denne undersøkelsen. Etter å ha identifisert sentrale utfordringer og hvordan et sykkelteam takler utfordringer knyttet til å få alle til å jobbe mot samme mål, vil jeg i del fem diskutere disse funnene og trekke ut de viktigste faktorene for å få alle til å jobbe sammen mot samme mål. Utredningen avsluttes deretter med en konklusjon som sammenfatter funnene. Begrensninger og videre forskning blir presentert til slutt.

2. Teori

2.1 Teambegrepet

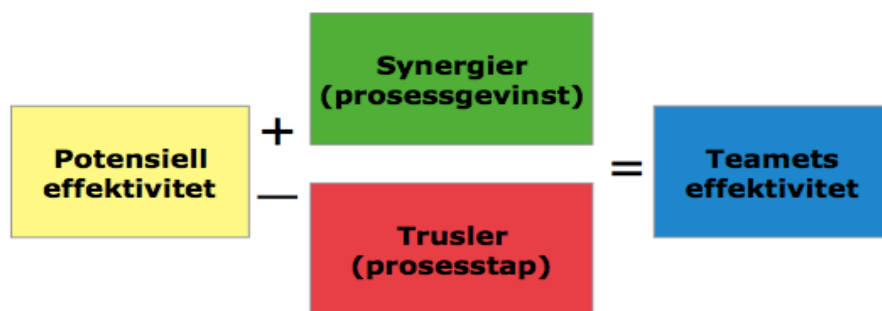
Det er mange forskjellige oppfatninger av hva som kan være et team. Den vanligste formen og oppfattelsen av et team er ”en gruppe eller et team kan defineres som tre eller flere personer som har et felles mål og samhandler for å nå dette målet” (Sjøvold, 2006). En annen definisjon sier at et ”team er en gruppe med fra 3-4 til 8-9 medlemmer som har felles oppgaver og mål, og som er gjensidig avhengig av hverandre for å få realisert disse” (Assman, 2008). Gjensidig avhengighet medfører at ingen av medlemmene kan realisere teamets mål alene, man trenger de andre medlemmene for å få det til. Det betyr også at man har mulighet til å «spenne bein» på hverandre, og dermed vanskeliggjøre hverandres arbeid. På samme måte medfører gjensidig avhengighet at man har mulighet til å ta ut en gevinst man ikke kunne ha realisert uten samarbeid. Teamarbeid stiller derfor sterke krav til medlemmenes evne til å tilpasse seg og koordinere seg med hverandre, og til å oppføre seg slik at de ikke trækker i beina på hverandre, men at de i stedet får realisert den potensielle gevinsten som ligger i godt samarbeid (Bang, 2008).

En arbeidsgruppe blir et team når delte mål og effektive metoder er etablert for å oppnå målene. Hackman (2002) hevder imidlertid at forskjellen mellom team og arbeidsgrupper ligger i sluttresultatet. Team krever både individuell innsats og felles ansvar. Et team produserer et arbeidsprodukt gjennom delte bidrag fra medlemmene, og genererer positiv synergi gjennom koordinert innsats.

2.2 Individuelle mål vs teamets mål

I tillegg til at teamet har et mål vil også medlemmene i teamet ha sine personlige dagsordener. Det å inngå i team vil appellere til mange, men det betyr ikke at vi legger andre drømmer og ønsker på hyllen. Det vil derfor kunne oppstå en konflikt mellom individuelle teammedlemmers mål og teamets overordnede mål (Robbins & Finley, 2000). En konflikt kan defineres som “En prosess som begynner med at et individ eller en gruppe oppfatter forskjeller eller motstand mellom seg selv og andre individer eller gruppe om interesser og ressurser, tro, verdier eller praksiser som betyr noe for dem” (De Dreu og Gelfand, 2007, s. 6).

Effektivt teamarbeid innebærer dermed en kontinuerlig balanse mellom å møte teamets behov og individuelle behov. Vi samhandler med andre primært for å tilfredsstille våre egne personlige behov og planer, og folk vil bare gå med på å danne team hvis det først tilfredsstiller deres egne behov. Dersom man ser at det å jobbe mot teamets mål nå kan fremme individuelle mål senere vil man kunne gjøre det selv om det er i strid med de individuelle målene (Robbins & Finley, 2000). Robbins & Finley (2000) advarer videre mot medlemmer som ikke har en ærlig hensikt om å være et arbeidende medlem av teamet og kaller dette en skjult dagsorden. Dette er personer som ønsker å ta æren for arbeidet, knytte forbindelser eller bruke teamet som et springbrett til noe bedre, men som ikke er interessert i å jobbe med teamet. For å kunne skape et effektivt team er det dermed viktig at man klarer å håndtere disse ulike interessene på en mest mulig effektiv måte for å utnytte teamets potensielle effekt. Man kan uttrykke et teams effektivitet ved hjelp av effektivitetsligningen:



Figur 1: Teameffektivitetsligningen (Thompson, 2008)

Ethvert team har en potensiell effekt som påvirkes av positive og negative effekter. Positive effekter er synergier som oppstår fordi man oppnår mer sammen som et team enn hva man hadde gjort hver for seg (Thompson, 2008). Trusler er de faktorene som påvirker effektiviteten i negativ retning. Summen av dette vil være teamets effektivitet. Det er lettere å kontrollere og minimere truslene enn å skape synergier, som det ofte tar tid å oppnå (Thompson, 2008). Dersom et team skal utnytte hele sin potensielle effektivitet, er det avhengig av at alle jobber sammen for å oppnå teamets mål. Synergier og trusler vil dermed være ”det som kan hindre eller legge til rette for at alle jobber sammen mot samme mål”.

2.3 Individualisme/kollektivism

Etter hvert som bruken av team i organisasjoner har utviklet seg, har forskere blitt stadig mer interessert i å avdekke motivasjonen teammedlemmer har for å samarbeide. Flere forskere har identifisert individualisme/kollektivism som en viktig individuell forskjell når det kommer til å forstå ulike reaksjoner i forhold til å jobbe i team (Deutsch, 1975; Eby & Dobbins, 1997; Wagner, 1995, referert i DeMatteo et al., 1998).

Individualisme-kollektivism er en analytisk dimensjon. Wagner og Moch (1968) definerte individualisme som ”en tilstand der personlige interesser tillegges større betydning en behovet til gruppen”. Individualister tar hensyn til sine egne mål og har en tendens til å ignorere gruppens interesser dersom disse er i konflikt med deres personlige ønsker. Kollektivism er det motsatte av individualisme. Dette oppstår når interessene til gruppen går foran ønskene og behovene til de enkelte medlemmer. Kollektivister passer på ”well-being” i grupper de er en del av, selv om dette i noen tilfeller kan føre til at deres personlige interesser kommer i andre rekke.

Implikasjonene vil være at variasjonen i individualisme-kollektivism vil påvirke hvordan personer forholder seg til å samarbeide i gruppe- og teamsituasjoner (DeMatteo, 1998). For individualister, som er opptatt av å oppnå personlige mål, vil samarbeid bare være attraktivt dersom det å samarbeide med andre vil føre til fordeler som ikke kan oppnås ved å jobbe alene. I alle andre tilfeller vil bidrag til gruppens felleskap og ”well-being” føre til at mindre ressurser kan bli brukt for å oppnå personlige mål. I disse tilfeller vil individualister foretrekke å unngå samarbeid og bruke alle sine ressurser på å nå sine personlige mål (Wagner, 1995). For personer orientert mot kollektivism, vil deres innsats være konsistent med samarbeid fordi de foretrekker å jobbe for gruppens interesser, uansett hvordan de umiddelbare personlige implikasjonene vil utarte seg (Wagner, 1995).

2.4 Utfordringer ved samarbeid

Hele essensen ved team er at medlemmene skal samarbeide mot felles mål. Det er imidlertid ikke alltid like enkelt å få til. Det vil alltid være utfordringer knyttet til å få til et godt samarbeid i team ettersom individuelle mål kan avvike fra teamets mål. Man vil mest sannsynlig både ha individualister og kollektivister innen samme team. Man vil kunne oppleve ulike former for sosiale dilemma, og spesielt der man ikke har en vinn-vinn

situasjon vil utfordringene kunne være store. Sosiale dilemmaer er en samlebetegnelse på situasjoner der hver beslutningstaker får det best om han handler etter egen interesse og det vil skape et negativt resultat eller en kostnad for de andre personene som påvirkes av valget.

En av utfordringene ved teamarbeid er dermed at noen ikke gjør sin del av arbeidet, såkalte freeriders. Å yte og prestere maksimalt, individuelt eller som grupped medlem, er en avgjørende faktor for å få gode resultater innen idrett. Det å tilhøre et lag eller en gruppe kan noen ganger føre til at innsatsen til den enkelte reduseres. Hvis denne reduksjonen er knyttet til manglende motivasjon, kaller vi det sosial loffing (Høigaard, 2011).

En annen utfordring som kan være ødeleggende for samarbeid er rivalisering. Rivalisering er et sterkt psykologisk fenomen som har stor betydning for oppførsel, og kan påvirke teammedlemmers motivasjon og ytelse (Kilduff et al, 2010). I følge Assman (2008) er rivalisering vanlig i en velfungerende gruppe. Uten rivalisering, uenighet og konflikter kan man oppleve gruppetenkning som kan svekke dømmekraften til teammedlemmer og føre til alvorlige konsekvenser. Challenger-ulykken og invasjonen av Grisebukten er klassiske eksempler på at man har gått i gruppetenkningens fellen.

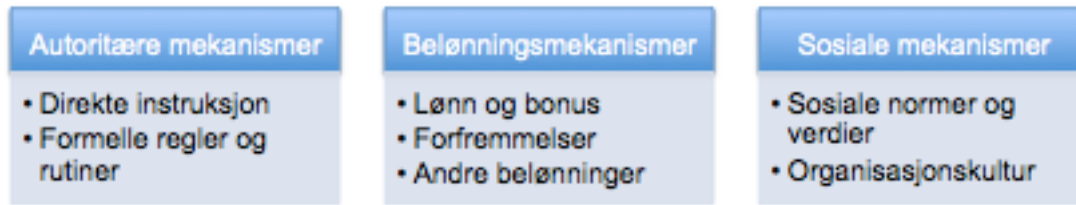
Det har vært mange studier som tar for seg rivalisering innen team, noen kom frem til at konkurranse kan føre til økt motivasjon (Jehn & Shah, 1993) mens andre kom frem til at konkurranse, i motsetning til samarbeid, fører til redusert motivasjon og produktivitet (Deutchs, 1949; Hammond & Goldman 1961). Individuer med høy prestasjonsorientering virker å være spesielt motivert av konkurranse (Epstein & Harackiewicz 1992). Samarbeid ser ut til å ha en positiv effekt på prestasjon dersom det er high task interdependence (høy oppgaveavhengighet) og konkurranse kan være bedre ved low interdependence (lav oppgaveavhengighet) (Miller & Hamblin, 1963). Når individer eller team i samme organisasjoner konkurrerer mot hverandre, vil man kunne oppleve endringer som hindrer team fra å bli suksessfulle fordi individuelle mål være i konflikt med teamets mål (Tjosvold, 1995, referert i Levi, 2010). Denne konflikten vil gå ut på å gjøre det som er best for hver enkelt eller å gjøre det som er best for teamet (Levi, 2010). En slik konflikt kan lede til forvirring rundt teamets mål, og skape mistillit blant teammedlemmer fordi man ikke stoler på og er usikker på de andre medlemmenes motiver. Dette kan føre til dårligere kommunikasjon, fordi kommunikasjon er basert på tillitt. Intern konkurranse i team kan føre til at medlemmer saboterer hverandre, uberettiget kritikk og at man holder tilbake ressurser og informasjon fra de andre medlemmene (Tjosvold, 1995, referert i Levi, 2010). Konflikter

kan være skadelig for effektiviteten i en gruppe dersom de utvikler seg. En rekke studier har funnet indikasjoner på at de mest effektive teamene er de som greier å ha et moderat nivå av oppgavekonflikter (saksmessige uenigheter mellom medlemmene), uten at det utvikler seg relasjonskonflikter (fiendtligheter og negative spenninger) medlemmene imellom (Bang, 2008).

En faktor som kan være viktig for å få til samarbeid er samhold. Samhold relaterer seg til alle faktorer som binder teammedlemmer sammen og som gjør at de ønsker å forbli i teamet. Flere metastudier har som Cohen og Bailey (1997, referert i Brask, 2007) funnet støtte for en sammenheng mellom gruppesamhold og ytelse, men sammenhengen kan se ut til å variere avhengig av hva samholdet bygger på. Mullen og Copper (1994, referert i Brask, 2007) skiller i sin metaanalyse mellom oppgavesamhold og sosialt samhold, som beskriver henholdsvis samhold på grunn av forpliktelse overfor oppgaven og samhold på grunn av emosjonelle bånd og tiltrekning i gruppen. De kom frem til at det tyder på at når det gjelder forholdet mellom samhold og ytelse, kan oppgavesamhold være den avgjørende komponenten (Brask, 2007). Sjøvold (2006) poengterer at det er formålet og oppgavene til en gruppe som bestemmer hva gruppesamholdet må bygges på. «Lagånd» kan for eksempel være viktigere i sportsgrupper enn mange andre grupper (jf. sosialt samhold), mens for eksempel laboratoriegrupper er preget av et mer direkte oppgavefokus (oppgavesamhold).

2.5 Insentiver og styringsmekanismer

Etter å ha redegjort for utfordringer team står ovenfor for å få alle til å jobbe sammen, er det naturlig å vurdere hva man kan gjøre for å overkomme disse utfordringene. En måte å få folk til å gjøre som man vil er styringsmekanismer. For å få alle til å jobbe sammen mot samme mål, er det viktig å ha insentivsystemer som støtter dette. Insentiver kan defineres som belønning for å endre atferd (Bragelien, 2010). Dette har en dobbel funksjon, belønning påvirker atferden og atferden påvirker belønningen. I denne oppgaven vil jeg se på henholdsvis autoritære mekanismer, belønningsmekanismer og sosiale mekanismer. En grafisk fremstilling er gitt i figur 2:



Figur 2: Tre mulige styringsmekanismer for å få de riktige menneskene til å gjøre de riktige tingene (Bragelien, 2010)

2.5.1 Autoritære mekanismer

Autoritære mekanismer viser til direkte styring av innsats, gjennom for eksempel direkte instruksjon og formelle regler og rutiner (Gaasøy, 2005). Dette kan være forskrifter og reguleringer, et felles regelverk for hvordan oppgaver skal utføres, rutiner for hvordan arbeidsoppgavene skal utføres eller direkte instruksjoner fra ledelsen. Dette er mekanismer ledelsen kontrollerer.

Gjennom autoritære mekanismer bestemmer ledelsen hvordan atferden til de ansatte skal være ved å ha klare instruksjoner eller regler de ansatte må forholde seg til. Et eksempel er en flykaptein som må gjennom en sjekklister før takeoff. Dette er instruksjoner som er bestemt fra selskapets ledelse som kapteinen må overholde. Ved å benytte seg av slike instruksjoner sikrer flyselskapet at alle piloter handler slik de ønsker i henhold til sikkerheten om bord. En annen autoritær mekanisme er direkte instruksjon, der en leder eller sjef instruerer sine ansatte og forteller dem hva de skal gjøre i gitte tilfeller. For å bruke flyanalogien videre vil dette kunne være flygeledere som forteller kapteinen hvilken kurs de skal holde og når de kan komme inn for landing. En autoritær ledelsesform kjennetegnes ved at leder fastlegger mål, utsteder ordre og bygger sin autoritet på makt. Militæret er eksempel på en institusjon som baserer seg mye på autoritære mekanismer. Det at en leder delegerer oppgaver og bestemmer roller i et team, vil også havne under autoritære mekanismer ved at han direkte instruerer teammedlemmer til å utføre gitte oppgaver.

2.5.2 Belønningsmekanismer

Lønn og belønning kan brukes som virkemiddel på flere forskjellige måter, det mest åpenbare er at du skal gjøre som du får beskjed om, ellers får du sparken (og mister lønnen). Man kan også gi bonus på bakgrunn av prestasjoner, bruke teamlønn for å utvikle teamfølelsen og få kolleger til å disiplinere den enkelte, gi samme bonus til alle for å

signalisere at vi er i samme båt osv (Bragelien, 2010). En belønningsordning for å stimulere ønsket atferd vil tiltrekke seg arbeidstakere av en bestemt type. Belønningen vrir oppmerksomheten, noe som kan ha både positive og negative konsekvenser.

Belønningsmekanismer har en effekt på output, det vil si at det er opp til arbeidstakerne å tilpasse sin atferd dersom de ønsker å oppnå belønning, arbeidsgiver har lagt ut en gulrot som det er opp til hver enkelt om de skal jobbe mot eller ei. Når man har teambaserte bonusordninger åpner dette for at noen kan velge å ikke utføre sin del av arbeidet men likevel bli belønnet fordi andre i teamet tok ansvar (DeMatteo et al., 1998). DeMatteo et al., (1998) peker på at det på tross av mange studier som ser på gruppebelønning fortsatt er uklart under hvilke forutsetninger dette vil være effektivt. Det har også vært lite empirisk forskning vedrørende hvordan og hvorfor teambelønning (team rewards) har en effekt på gruppens funksjoner og under hvilke forhold de vil være mest effektive.

Hackman (2002) peker på at teamets belønningssystem (formelt og uformelt) bør være utformet slik at gode teamprestasjoner forsterkes. Da vil teammedlemmene bli oppmuntret til å tenke ”vi” i stedet for ”jeg”. Hackman (2002) beskriver mulige belønninger som både anerkjennelse, ros, økt ansvar og penger, men hevder at monetære belønninger vil være det viktigste å forsterke teamatferd. For at belønning skal virke, må den verdsettes av medlemmene, og være stor nok til å påvirke handlingene deres. Det er også viktig at belønningene bestemmes ut fra hvordan teamet presterer, slik at de forsterker samarbeid mellom medlemmene, og ikke enkeltmedlemmers resultater (Bang, 2008).

Manglende evne til å dele belønninger er sannsynligvis den viktigste faktoren som fremmer usunn konkurranse mellom teammedlemmer i organisasjoner (Levi, 2010). Sewcharan og Parumasur (2009) kommer i sin forskning med følgende tips til hvordan man skal utforme et belønningssystem; man bør strukturere belønning slik at man anerkjenner gode bidrag til teamet og gi insentiver og belønning for godt arbeid for å øke individuelle bidrag og teamets produktivitet.

Når det kommer til hvordan belønning skal fordeles identifiserte Greenberg og Leventhal (1976, referert i DeMatteo) to distinkte måter å allokere belønningene på, nemlig å dele dem likt uten å ta hensyn til den enkeltes innsats (equality) eller å dele dem proporsjonalt i forhold til den enkeltes innsats (equity). Det har blitt påvist at gruppemedlemmer opplever at sosial harmoni har blitt opprettholdt gjennom bruk av allokering etter equality-prinsippet,

mens man har fått maksimert innsats ved å bruke en fordeling etter equity-prinsippet (Deutsch, 1975, referert i DeMatteo). Dersom samhold og solidaritet er kritisk for teamets suksess, vil derfor en equality-allokering bli oppfattet som en rettferdig og effektiv fordeling.

2.5.3 Sosiale mekanismer

Økonomiske insentiver er ikke de eneste insentivene som finnes. Ønsket om prestisje, respekt, vennskap og andre sosiale og psykologiske objektiver er også noe som motiverer (Olson, 1971). Selv om man ikke skulle oppnå en økonomisk gevinst for å bidra til å oppnå gruppens mål, kan det være sosiale insentiver som tilsier at man skal bidra til fellesskapet, noe det er viktig å ta hensyn til (Olson, 1971).

Sosiale mekanismer referer til styring av atferd gjennom sosiale normer og verdier for hva som er akseptabel atferd (Gaasøy, 2005). Sosiale mekanismer fungerer både som input og output, det vil si at de både dikterer ønsket atferd og trigger arbeidstakere til å oppføre seg på en bestemt måte for å tilpasse seg normer og kultur i bedriften eller i teamet. Lykkes man i å utvikle en organisasjonskultur som støtter opp om bedriftens langsiktige mål for virksomheten, kan sosiale mekanismer ha stor verdi som et indirekte styringsverktøy (Gaasøy, 2005).

Normer er gjensidige felles forventninger til atferd som vanligvis er basert på underliggende verdier (Larsen, 1998). Normer er det verktøy gruppen har til å regulere samspillet mellom medlemmene for å få gruppen til å fungere som et sosialt system (Sjøvoll, 2006) Det forventes at alle som tilhører en bestemt gruppe følger gruppens normer og oppfører seg på bestemte måter. I motsatt fall bryter de normen og kan bli utsatt for sterkt påtrykk eller sanksjoner fra gruppen (Katz & Kahn, 1978, Hackman 1986, referert i Larsen, 1998). Innad i gruppen kan det være forskjeller, høystatusmedlemmer vil vanligvis ha mer slingringsmonn enn lavstatusmedlemmer. Normer er noe som binder gruppen sammen og motvirker oppløsning, derfor vil et team ønske at medlemmene følger gruppens normer. Dersom gruppenormen blir utfordret, vil dette underminere tryggheten, true fellesskapsfølelsen og enheten i gruppen, og vil trolig bli møtt med sanksjoner (Larsen, 1998). Hvor kraftig normene regulerer vår atferd i grupper, det vil si hvor hardt brudd sanksjoneres, vil variere med hvor viktig normen er for gruppens overlevelse (Sjøvoll, 2006).

I følge Hackman (2002) dannes normer primært gjennom tre mekanismer. For det første kan de importeres fra erfaringer hvert av grupped medlemmene bringer med seg i forhold til hva de

tror er akseptert oppførsel. For det andre kan de vokse frem gjennom interaksjonen mellom gruppens medlemmer, hvor noen måter å oppføre seg på får positive konsekvenser, mens andre blir sanksjonert i gruppen. Den tredje måten normer kan dannes på, er ved at gruppens medlemmer eksplisitt diskuterer og blir enige om hvordan de ønsker at gruppen skal fungere. Hackman (2002) hevder at teamlederens første oppgave bør være å hjelpe teamet til å etablere et sett av grunnleggende normer som stimulerer medlemmene til å oppføre seg på måter som bidrar til teameffektivitet. Spørsmålet man bør stille seg er dermed om teamet har utviklet et sett av normer som øker medlemmenes evne til å samarbeide og å skape gode resultater fremover. I den grad dette er tilfellet, vil det bidra positivt til teamets overlevelsessevne (Bang, 2008).

Normene opprettholder gruppens interne organisering både når det gjelder statushierarki og funksjonsdeling, rollestruktur og hvordan gruppens medlemmer ”bør” forholde seg til omverdenen (Sjøvoll, 2006). I en samhandling har man visse forventninger til hvordan andre skal oppføre seg. Dersom disse forventningene til atferd oppfyller visse grunnleggende funksjoner i en gruppe, kaller man dem roller (Sjøvoll, 2006).

En gruppes kultur er delte oppfatninger om hva som er viktig og riktig, samt hvilke spilleregler som regulerer samspillet mellom medlemmene. Kultur kommer til uttrykk gjennom gruppens rollestruktur og medlemmenes atferd, og regulerer både konkrete handlinger og medlemmenes følelser omkring interne og eksterne hendelser (Sjøvoll, 2006).

De sosiale mekanismene kan det være vanskelig for ledelsen å ha full kontroll på. Det er mulig å prøve å styre normer som utvikler seg, men normer og kultur kan også utvikle seg på tvers av ledelsens ønsker. Det kan være kultur for å spise av varelageret i et bakeri selv om ledelsen har sagt at dette ikke er tillatt, man kan ha normer som gjør at man ikke hjelper andre i organisasjonen eller baksnakker sjefen. Normer og kultur vil alltid oppstå på en arbeidsplass. Sosiale mekanismer kan dermed virke styrende både når det gjelder innsatsen som nedlegges og resultatet som fremkommer (Gaasøy, 2005).

2.6 Overblikk og bidrag

Oppsummert kan man si at team er et fenomen som har blitt mye forsket på de siste årene ettersom det har blitt en mer og mer vanlig arbeidsform i mange organisasjoner. Det er gjort

mange studier som omfatter teameffektivitet og hvordan man best skal komponere og jobbe med team (Muller & Copper, 1994; Bang, 2008, Carron et al., 2002; Hackman, 2002).

I denne utredningen vil jeg se på en type team der spenningen mellom teamets interesser og egne interesser kommer veldig tydelig frem. Thompson (2008) peker på at en av de viktigste utfordringene når det kommer til effektivt samarbeid er det faktum at mennesker har en naturlig tendens til å fokusere på egeninteresse fremfor interessene til teamet. Ved å studere en kontekst der disse spenningene rendyrkes vil man kunne oppnå ny innsikt ved å se på hvordan et slikt team, et "individuell team" forholder seg til utfordringene i forhold til spenningen mellom teamets mål og individuelle mål og hvordan man får teamet til å fungere sammen. Ved å se på en type team der man får rendyrket denne effekten, vil man kunne se hvordan de møter utfordringene som oppstår i forhold til dette og trekke ut viktige momenter som også vil kunne være gjeldene for andre team. Dette er et område hvor forskningen har vært mangelfull.

Selv om det er noen åpenbare forskjeller på sportsteam og team i organisasjoner, viser det seg at det er grunnlag for å tro at man vil kunne trekke enkelte paralleller når det kommer til teams effektivitet. Weinberg og McDermott (2002, referert i Barker et al., 2010) sammenlignet oppfatningene i forhold til suksess i sport og business ved å analysere lederes oppfatning av ledelse, samhold og kommunikasjon. De konkluderte med at det er mange likheter mellom suksess i sport og suksess i business. Jones (2002, referert i Barker et al., 2010) kom også til samme konklusjon da han reflekterte over sin personlige overgang fra sportspsykolog til konsulent i næringslivet, og uttalte at "*the principles of elite performance in sport are easily transferable to the business context.*"

Denne studien vil dermed identifisere utfordringer man møter i et sykkellag i forhold til å få alle medlemmene av teamet til å jobbe sammen mot samme mål og belyse hvordan teamet jobber for å møte disse utfordringene ved å bruke organisasjonsteori for å studere et sportsteam. Videre vil funnene diskuteres og jeg vil trekke ut faktorer som er viktig for å håndtere individualisme og kollektivism og vise hvordan man klarer å overkomme problemer i forhold til at mennesker har en tendens til å fokusere på sine egne mål fremfor teamets mål. Resultatene i denne undersøkelsen kan ikke nødvendigvis overføres direkte til alle typer team. Allikevel kan funn i denne undersøkelsen bidra til en bevisstgjøring i team der problemer med å få alle til å bidra for å oppnå teamets mål blir et hinder for å utnytte den potensielle effektiviteten.

3. Metode

I dette kapitlet vil jeg presentere hvordan jeg har gått frem i arbeidet med denne utredningen og hvilke valg jeg har tatt underveis. Metode referer i denne sammenhengen til teknikker og prosedyrer for å samle inn og analysere data (Saunders et al., 2009). Jeg vil først si noe om forskningstilnærming og forskningsdesign, før jeg forklarer mer inngående om valg av kontekst og beskriver sykkelporten. Videre vil jeg gå inn på hvordan datainnsamlingen foregikk og hvordan jeg gikk frem for å analysere dataen jeg samlet inn. Jeg vil også vurdere styrker og svakheter ved utredningens metodiske tilnærming, før jeg avslutter med å diskutere etiske forhold det er viktig å ta hensyn til i arbeidet med en slik utredning.

3.1 Forskningstilnærming

Det finnes to ulike forskningstilnærminger, henholdsvis induktiv og deduktiv. En deduktiv tilnærming innebærer at man gjennom eksisterende litteratur identifiserer teorier og ideer som man deretter tester ved hjelp av data. En induktiv tilnærming vil si at man utforsker et datamateriale for å kunne utvikle egne teorier. Enkelt forklart kan man derfor si at deduksjon innebærer testing av teori mens induksjon vil være å bygge teori (Saunders et al., 2009).

Til tross for at det har vært mange studier som har sett på team og hvordan de fungerer, er det fremdeles vanskelig å kunne slå fast alle årsak-virknings-sammenhengene ettersom det er et komplekst tema og de ulike teamformene varierer stort. Ved å se på et sykkelteam som er et spesielt type team i og med at det er en individuell lagsport, ønsker jeg å komme med nye vinklinger og ny innsikt i forhold til teamteorien. Dette er i tråd med en induktiv tilnærming. Selv om jeg ønsker å oppnå ny innsikt, er det vanskelig å begynne forskningen uten noe form for teoretisk utgangspunkt. Jeg ønsket derfor å kartlegge eksisterende teorier og forskning for å kunne utvikle intervjuguiden slik at jeg hadde en viss peiling på hva som kunne være relevant å gå dypere inn på. I følge Saunders et al., (2009) vil det ofte være innslag av deduktiv tilnærming selv om hensikten med studien er å utforske fenomen eller kontekster man ikke vet så mye om, der en induktiv tilnærming vil være mest hensiktsmessig.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er i følge Saunders et al. (2009) den samlede og generelle plan for vår forskning og hvordan vi vil besvare vår problemstilling. De skiller mellom tre former for forskningsdesign; utforskende, beskrivende og forklarende. Denne utredningen tar for seg et fenomen som i den konteksten jeg har valgt ikke har blitt forsket på i særlig grad tidligere, noe som gjorde at det var naturlig å velge et eksplorerende design (Saunders et. al, 2009). Fordelen ved et slikt design er at det er fleksibelt og åpent, noe som er viktig i dette tilfellet fordi jeg mest sannsynlig ville møte problemstillinger jeg i utgangspunktet ikke hadde tenkt over på forhånd.

For å kunne svare på hovedspørsmålet i denne utredningen, vil jeg bruke kvalitativ metode for å samle inn data. Kvalitativ metode omfatter en rekke ulike prosedyrer og teknikker. Felles for dem alle er at det er nær kontakt mellom forsker og respondenter og man har som mål å få en dypere forståelse av ett eller flere fenomen. I følge Jacobsen (2005) vil det være hensiktsmessig å benytte en kvalitativ metode i tilfeller der man vil utvikle teori eller hypoteser. Det vil derfor være nærliggende å benytte seg av en kvalitativ metode når jeg har et eksplorerende design. Videre forteller Jacobsen (2005) at kvalitativ metode er passende dersom man vil finne ut mye om få enheter og identifisere innholdet i et fenomen. Fokus i denne utredningen ligger på hvilke utfordringer man står ovenfor på et sykkelteam i forhold til å få alle til å jobbe mot samme mål og på bakgrunn av dette, prøve å komme med forslag til ny teori. Dette støtter opp om en kvalitativ tilnærming. Målet med utredningen er først og fremst å få innsikt, ikke å gjøre en statistisk analyse.

For å få en forståelse av et fenomens kontekst og prosessene som foregår rundt dette, kan bruken av casestudie være gunstig (Saunders et al., 2009). Ved å bruke en casestudie kan man få svar på hva, hvorfor og hvordan bestemte fenomener arter seg. På grunn av dette blir casestudier ofte benyttet i utforskende forskning (Saunders et al., 2009). Man kan velge å benytte seg av single case eller multiple case studier. Single casestudier blir ofte benyttet når man skal studere kritiske, ekstreme eller unike tilfeller. En multiple casestudie egner seg for å se om funnene i ett case også kan være gjeldene for andre case. Yin (2011) argumenterer derfor for at multiple casestudier er å foretrekke foran single casestudier. Denne utredningen startet med utgangspunkt i ett team (single case) men jeg følte det var viktig å se om det var store forskjeller i forskjellige team. Jeg har derfor valgt ut respondenter som representerer

flere forskjellige lag. En nærmere beskrivelse av respondentene vil bli presentert under ”3.5.1 Utvalg”.

Ved bruk av casestudie peker Saunders et al. (2009) på viktigheten av triangulering i datainnhenting. I denne utredningen har jeg hovedsakelig benyttet meg av data hentet inn ved gjennomføringen av intervjuene. Jeg har også brukt andre kilder som bøker og medier som omtaler sykling og sykkelsporten samt presentasjoner jeg har blitt tilsendt fra sportsdirektør. I tillegg har jeg brukt mange timer foran tv-skjermen og ute i løypene for å se ulike ritt opp gjennom årene.

3.3 Valg av kontekst

I denne oppgaven er sykling valgt som kontekst. Idrett er en arena med bestemte atferdsmønstre, sosiale strukturer og tverrinstitusjonelle relasjoner som gir en unik mulighet til å studere sosial kompleksitet (Frey & Eitzen, 1991). Innen idrett har man muligheten til å studere ”*utkrystalliserte former av sosiale strukturer man ikke finner i andre systemer eller situasjoner*” (Luschen, 1990, referert av Frey & Eitzen, 1991, s. 504). Gruppedynamikk, måloppnåelse og atferdsprosesser er bare noen av de sosiologiske emnene som egner seg godt å studere i en idrettssetting (Frey & Eitzen, 1991).

Grunnen til at jeg har valgt sykling, er at man innen denne idretten opererer med team som står overfor mange utfordringer når det kommer til å få alle i teamet til å jobbe sammen mot samme mål, i og med at sykling kan karakteriseres som en ”individuell lagsport”. Ved å bruke denne konteksten, der disse problemstillingene er helt sentrale for at teamet skal kunne fungere, vil man få belyst et tema innen team der forskningen er mangelfull. Det kan være vanskelig å finne andre eksempler der spenningen mellom individuelle mål og teamets mål kommer så klart frem, men dette er problemer som vil kunne oppstå i mange typer team. Ved å se på hvordan man forholder seg til disse utfordringene i sykkelsporten, kan denne oppgaven bidra til å belyse mulige måter å takle disse spenningene også i andre situasjoner der man må forholde seg til slike målkonflikter.

Denne oppgaven kommer til å fokusere hovedsakelig på kontinentallag, men vil også se på hvordan ryttere i profflag forholder seg til teamarbeid og hvordan man i teamet jobber for at alle skal dra mot samme mål. For å kunne bedre forstå utfordringene knyttet til

problemstillingene i denne oppgaven, er det viktig å ha klart for seg hvordan sykkelporten er bygget opp og hvordan den fungerer.

3.4 Hvordan fungerer sykkelporten?

Selv om det er blitt mer og mer fokus på sykkelporten de siste årene, mye takket være gode prestasjoner av Thor Hushovd, Edvald Boasson Hagen og Kurt Asle Arvesen, er det fremdeles mange som ikke har det klart for seg hvordan sporten fungerer. I dette avsnittet vil jeg forklare både hvordan sporten er strukturert og hvordan man jobber som et team med forskjellige roller som kaptein og hjelperytter.

Sykkel er en utholdenhetsidrett som er stor på verdensbasis. Det finnes mange forskjellige grener, men i denne oppgaven vil jeg fokusere på landeveissykling. Sykkelporten er en fascinerende idrett som er spennende å følge, men det er ikke alltid like lett å skjønne hva som skjer ved første øyekast.

Sykkel er ikke en idrett der man har lag som holder seg stabile og har samme navn over mange år, som i fotball med for eksempel Brann og Rosenborg. Lagets navn er det samme navnet som hovedsponsoren, noe som resulterer i at dette skifter med sponsoravtalene. Det er derfor man har lag som heter Quickstep (parkett), Astana (hovedstaden i Kasakhstan) eller BMC (sveitsisk sykkelprodusent). Sponsoravtalene er ofte kortsiktige og går over ett eller to år, og det har vist seg som en stor utfordring å sikre nye sponsorer de siste årene etter alle dopingavsløringene. Da de private kommersielle lagene gjorde sitt inntog i sporten fikk man en mer gjennomgående disiplinert og profesjonell arbeidsdeling i lagene, slik vi kjenner den i dag, med hjelperyttere og kapteiner. Frem til 1950-tallet var det sykkelprodusenter som sponset lagene for å teste og utvikle produktene sine (Brewer, 2002). De første sponsorene som ikke var relatert til sykling, var Nivea og St.-Raphäel, som begynte å sponse sykkelag i 1953 og 1954. (Brewer, 2002). Den historiske konteksten, der sponsoren ønsker å maksimere eksponering ved å vinne mest mulig er viktig for å kunne forklare hvordan lagene fungerer. Avhengigheten av sponsoren vil dermed være en viktig del av opphavet til organiseringen i laget, og hvordan hierarki kombinert med kollektivism har institusjonalisert seg. Sponsorene har økt sine forpliktelser kraftig fra 50-tallet, da man hadde et rimelig stramt budsjett, til i dag, der de beste syklistene får millionlønn fra laget.

Sykkel er også en idrett som har et komplisert og ikke-intuitivt regelverk når det kommer til flere aspekter av sporten. Det er også et problem at man ikke har et enkelt system å forholde seg til når det kommer til hvilken divisjon man skal være i påfølgende sesong, som i for eksempel fotball, der man rykker opp eller ned basert på hvor mange poeng man tar i forhold til konkurrentene. UCI rangerer de ulike lagene basert på prestasjonene til de rytterne som kjører for lagene i påfølgende sesong. Det vil dermed si at ryttere tar med seg poengene dersom de skifter lag. UCI Professional Cycling Council har utarbeidet en poengskala som avgjør om man oppfølger de sportslige kriteriene. I tillegg må man oppfylle etiske, finansielle og administrative kriterier for å være en del av den øverste divisjonen, som består av 18 lag (UCI, 2011). De 15 beste lagene i forhold til de sportslige kriteriene blir tildelt plass på World Tour-nivå dersom de også oppfyller de øvrige kravene. Et lag kan dermed sikre overlevelse eller ”opptrykk” til øverste divisjon ved å ha ryttere med mange nok poeng i stallen. Av de neste fem lagene på rankingen, bestemmer UCI hvem som får de tre neste plassene.

Det øverste nivået eller divisjonen kalles World Tour. Her finner man lagene som har kjørt inn de beste resultatene, dvs de som har mest poeng akkumulert. Det holder ikke å bare ha mange poeng, de må også tilfredsstillende en rekke økonomiske krav og ha en god etikk i forhold til anti-doping. Dette vurderes av det internasjonale sykkelforbundet (UCI). Et World Tour lag har en plikt til å stille i alle World Tour rittene i løpet av en sesong, som innebærer at de skal kjøre alle de store rittene som Giro d’Italia, Tour de France og Vuelta a Espana. Et World-Tour lag består vanligvis av en stall på rundt 27-30 ryttere, der man stiller med lag på 9 ryttere i hvert ritt.

Under World Tour har man et nivå som kalles pro-kontinental. Disse lagene er gode lag og består av dem som ikke nådde opp til World Tour-status. De har ikke rett til å delta i world-tour ritt, men de kan søke om såkalte wild-cards for å delta. Dette blir bestemt av arrangørene av rittet. Det neste nivået er kontinentallag. Disse lagene er gjerne mindre lag, med en stall på 8-14 ryttere, og kan ikke delta i World Tour-ritt. Under kontinentallag har man klubbtag, som ikke er UCI-registrerte og som kan utvikle ryttere til kontinentallag. I forbindelse med OL og VM stiller også nasjonene med landslag.

Etter å ha gjennomgått strukturen i sykkel sporten, er det viktig å forklare hvordan det fungerer innad i lagene. Noe av det første man hører når man snakker om lag i sykling er betegnelsene hjelperytter og kaptein. En hjelperytter er en som skal hjelpe kapteinen(e) frem

til seier, hente flasker, kjøre inn brudd, beskytte kapteinen fra vinden, være opptrekk i en spurt eller dekke inn angrep i fjellene. Ved å ligge på hjul bruker man 30-40% mindre energi enn de som ligger fremme, selv om man sykler i samme tempo (Hoenigman et al., 2010). En viktig oppgave som hjelperytter er derfor å skjerme kapteinen slik at han skal få en billigst mulig reise før etappen eller rittet skal avgjøres. En hjelperytters oppgaver er varierte og man trenger hjelperyttere med forskjellige kvaliteter. Noen er gode til å holde tempo oppe på flatene, andre er sterke klatrere og noen er igjen gode til å plassere seg i en spurt for å kunne trekke opp en kaptein. Kapteinens oppgave er å vinne eller å gjøre det best mulig. Det er han laget kjører for, de sørger for at han sparer krefter på å ligge godt pakket inn i feltet, trekker ham opp i spurtene eller dekker inn angrepsforsøk i fjellene. Det kan variere fra ritt til ritt hvem som har kapteinsrollen.

Sportsdirektøren og det øvrige støtteapparatet sitter bak i bilene under rittet. Støtteapparatet består av mekanikere, massører og ledere, som alle jobber sammen for at syklistene skal klare seg best mulig. I de fleste proffritt er det lov å kjøre med radio (selv om dette er blitt noe innskrenket de siste årene). Da kan sportsdirektøren kommunisere direkte med rytterne, som har en propp i øret. De kan også gi beskjeder til både sportsdirektør og andre ryttere på laget. På kontinentalnivå kjører rytterne uten radio.

Ett brudd vil si en eller flere ryttere som støter seg fra hovedfeltet og ligger foran i løypen. Det går normalt brudd tidlig på etappene og flere lag i hovedfeltet samarbeider gjerne for å kjøre disse inn dersom de har ryttere på laget som vil tjene på en samlet spurt eller som ønsker å vinne eller få et godt resultat på en fjelletappe. En tommelfingerregel er at feltet kan ta inn ett minutt pr 10 km, det er ofte et brudd får flere minutter gjennom etappen for så å bli kjørt inn rett før mål. Det kan også være en god taktisk vurdering å sende en rytter eller to i brudd, som dermed er godt plassert til å kunne hjelpe sin kaptein på harde etapper eller ritt.

Det koster mye krefter å kjøre inn et brudd. Dersom det var mann mot mann, ville rytterne som hadde tatt ansvar og kjørt inn bruddet, mest sannsynlig uansett ikke ha klart å hevde seg i toppen i avslutningen. Ved å kjøre som et lag kan man disponere kreftene til ryttere, slik at noen gjør grovarbeidet mens andre tar seg av avslutningen.

3.5 Datainnsamling

Kvalitative data omtales som data samlet inn ved hjelp av kvalitative datainnhentings-teknikker. Dette er individuelle intervju, gruppebaserte intervju eller analyseprosedyrer som genererer ikke-numerisk data (Saunders et al., 2009). I følge Jacobsen (2005) er det tre metoder man kan velge mellom for å hente inn primærdata i forhold til en kvalitativ fremgangsmåte. Disse er observasjon, gruppeintervju og individuelle intervju. Jeg har valgt å benytte meg av individuelle intervju i denne utredningen, der jeg har snakket med både sportsdirektører og ryttere. Ett av intervjuene er gjennomført over telefon.

3.5.1 Utvalg

Som nevnt under ”3.1 Forskningsdesign” tok jeg utgangspunkt i ett norsk kontinentallag, for så å utvide med ryttere og sportsdirektører tilknyttet andre lag. Jeg har totalt snakket med ni respondenter. Mange av rytterne har vært innom flere lag i løpet av sin karriere og har dermed fortalt om episoder som har skjedd i flere lag enn det laget de er i nå. Grunnet hensyn i forhold til anonymisering, vil jeg ikke spesifisere hvilke lag rytterne er knyttet til. Det er heller ikke veldig mange proffryttere i Norge, derfor vil jeg ikke gå nærmere inn på hvilke lag de enkelte respondentene er tilknyttet. En av proffrytterne jeg snakket med syklet ikke aktivt i sesongen 2011. Fordelingen er presentert i tabellen nedenfor:

Lag	Antall ryttere	Antall sportsdirektører
Kontinentallag 1	3	2
Kontinentallag 2		1
Profflag	3	

Tabell 1: Fordeling over utvalget av respondenter

Utvalget av intervjuobjekter kan dermed sies å være gjort etter hva Saunders et al. (2009) kaller nytteverdi. Ved å bruke en snowballing-metode for å plukke ut intervjuobjekter på får man mulighet til å velge de intervjuobjektene man mener mest sannsynlig sitter inne på den informasjonen man er ute etter for å kunne besvare oppgavens problemstilling (Saunders et al., 2009).

Det var ikke alle som besvarte mine henvendelser om å delta i forskningen. Thagaard (1998) forteller at en som forsker må være forberedt på å finne alternativer dersom det viser seg å være vanskelig å oppnå de kontaktene som ble planlagt i utgangspunktet. Dette kan være problematisk dersom man ikke får kontakt med nøkkelpersoner som er svært viktige for at studien kan gjennomføres på en god måte. Dette ble ikke et problem i denne studien. På tross av at ikke alle jeg i utgangspunktet var interessert i å snakke med svarte på mine henvendelser eller hadde mulighet til å stille, er jeg fornøyd med utvalget og mener det er representativt i forhold til å belyse oppgavens hovedspørsmål.

Jeg har snakket med både sportsdirektører og ryttere, og har valgt ut ryttere som har forskjellige roller på laget for å få et bredt datagrunnlag. Undersøkelsen ble gjennomført utenom sesong, i en periode der ryttere har pause før de starter forberedelsene foran kommende sesong, noe som muliggjorde denne studien.

Alle respondentene i denne undersøkelsen er menn. Jeg valgte å satse på herresiden, fordi jeg har mer kjennskap til disse ryterne og fordi det har er et bredere utvalg av mulige respondenter. Det ville blitt for omfattende dersom jeg skulle sett på både herre- og kvinnesiden og fokuset i studien ville blitt annerledes.

Når det kommer til hvor mange intervjuer man bør gjennomføre, vil det ideelle være å gjennomføre nok intervjuer til at man når en teoretisk metning. Jeg opplevde at jeg stadig fikk ny og relevant informasjon i de første intervjuene. Mye av dette tror jeg gikk på at jeg forbedret intervjuguiden foran hvert intervju, samt at jeg utviklet meg som intervjuer. Jeg intervjuet også både ryttere og sportsdirektører, noe som gjorde at jeg fikk ”sett saken fra to sider”. Etter disse første intervjuene fikk jeg mindre ny informasjon fra hver av respondentene. De fortalte om mange av de samme episodene, men jeg fikk en dypere forståelse og fikk bekreftet mine antakelser basert på de foregående intervjuene. Det kom få helt nye punkter, og det var ingen av respondentene som kom med helt avvikende svar. I de siste intervjuene ble ingen nye temaer tatt opp, men jeg fikk fremdeles veldig nyttig informasjon som bygget opp om det tidligere respondenter hadde uttalt. Selv om jeg ikke fikk gjennomført det siste intervjuet jeg hadde planlagt, vil jeg samlet sett vurdere den teoretiske metningen som tilfredsstillende i forhold til oppgavens omfang.

3.5.2 Semistrukturert intervju

Det finnes to ytterpunkter når det kommer til intervjuer, strukturerte og ustrukturerte. I et strukturert intervju vil man ha faste spørsmål som alle respondentene svarer på. Måten en spørreundersøkelse er bygget opp på er et godt eksempel på dette. Et ustrukturert intervju vil gi respondenten mulighet til å snakke om det han ønsker uten at intervjuer har satt opp en plan eller forberedt spørsmål på forhånd.

I denne utredningen har jeg brukt en mellomting mellom strukturerte og ustrukturerte intervju. Når semistrukturerte intervjuer gjennomføres, har intervjuer en liste med tema eller spørsmål han har forberedt på forhånd som man vil holde seg til gjennom intervjuet. Rekkefølgen på spørsmålene kan variere, og man har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål under hele intervjuet og man kan ta tak i nye tema som dukker opp underveis dersom disse er interessante. Respondenten får snakke fritt rundt temaene og spørsmålene, samtidig som man som intervjuer kan styre retningen i samtalen.

Det er flere fordeler med å benytte semistrukturerte intervjuer. Fordi de er løse i formen og respondentene får snakke fritt rundt ulike temaer, kan dette lede til diskusjoner innen områder forskeren ikke har tenkt på, men som kan være avgjørende for forskningsspørsmålet. Man får også mulighet som intervjuer til å høre respondenten tenke høyt rundt ting vi som forskere ikke nødvendigvis har sett ut på forhånd (Saunders et al., 2009). Det er også mulig å komme med oppklaringer underveis og at man kan forsikre seg om at respondentene forstår spørsmålene som blir stilt. Dette vil føre til at kvaliteten på spørsmålene som blir benyttet under datainnsamlingen øker. En ting det er viktig å være klar over er at interaksjonen intervjuer har med respondentene vil påvirke dataen man samler inn (Saunders et al., 2009). Dette vil jeg komme tilbake til under ”3.7 Kvalitet på data”.

3.5.3 Intervjuguide

Når man benytter semistrukturerte intervjuer er det vanlig å lage en intervjuguide. Denne inneholder temaer og spørsmål man ønsker at respondentene skal reflektere rundt. Intervjuguiden styrer rekkefølgen på temaene man ønsker å dekke (Thaagard, 1998). Fordelen med å ha en slik guide er at man som intervjuer har mer oversikt, noe som gjør det lettere å stille oppfølgingsspørsmål samtidig som det sikrer at man ikke har glemt viktige tema eller spørsmål underveis.

Jeg utviklet en bred intervjuguide på bakgrunn av det jeg mente kunne være relevant teori. I et eksplorerende design vet man ikke på forhånd akkurat hva som vil være det mest relevante, og jeg valgte derfor å gå bredt ut for å finne ut hva som var relevant og hva jeg burde gå mer i dybden på etter hvert som jeg fikk økt min forståelse. Intervjuguiden ble så endret underveis, da jeg lærte hva som var verdt å fokusere mer på og hva jeg burde gå grundigere inn på. Jeg utviklet en felles intervjuguide for både sportsdirektører og ryttere, med noen få endringer i forhold til de to gruppene. Det viste seg at det ikke var veldig store forskjeller, men det var noen tema som var viktigere å fokusere på når det kom til sportsdirektører enn til ryttere og omvendt. Det var ikke nødvendig å lage to helt separate intervjuguider, men det var noen spørsmål som ble litt omformulert i forhold til hvem jeg snakket med.

Intervjuguiden er bygget opp med en innledning der jeg presenterte meg selv og sa litt om hvor lang tid jeg forventet å bruke og spurte om samtykke til lydopptak. Deretter hadde jeg en generell del for å ”varme opp” respondentene før jeg gikk inn på de ulike temaene jeg ønsket å dekke. Jeg avsluttet intervjuene med å spørre om de hadde noen tanker om andre ting som var viktig i forhold til teamet som jeg ikke hadde vært inne på, og passet på å takke nok en gang for at de tok seg tid til å stille opp, samt informerte om hva som skulle skje videre i forhold til oppgaven. Intervjuguiden er lagt ved som Vedlegg 1.

3.5.4 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført i løpet av en periode på tre måneder. Med unntak av ett intervju som ble planlagt, men aldri gjennomført, ble alle intervjuene utført til avtalt tidspunkt. Intervjuguiden ble utviklet underveis i prosessen som følge av bedre innsikt. Jeg utviklet meg også som intervjuer og fikk bedre forståelse for hvordan rekkefølgen og formuleringene av spørsmålene påvirket svarene som ble gitt. Det ble lettere å stille oppfølgingsspørsmål og ta opp tråden i svarene fra respondentene etter hvert som jeg ble tryggere på min rolle som intervjuer.

Det at intervjuene ble gjennomført over så lang tid, gjorde at jeg fikk god tid til å justere intervjuguiden og kunne lese gjennom og trekke ut det viktigste fra hvert av intervjuene før jeg foretok et nytt. Ulempen var at det gikk lang tid før jeg kunne begynne å analysere dataene for å se funnene i sammenheng.

Under intervjuene brukte jeg en taleopptaksfunksjon på iPod for å ta opp intervjuene. Dette informerte jeg om i begynnelsen av intervjuet. Alle respondentene samtykket til lydopptak. De korteste intervjuene varte i 45 min, de lengste i halvannen time. I snitt varte intervjuene i 63 min, inkludert innledning og avslutning. Lydopptakene ble lagret på min datamaskin og transkribert så raskt som mulig etter hvert intervju. Jeg skrev også en oppsummering av mine inntrykk av intervjuet. Både lydfilene og dokumentene ble gitt navn som gjorde at det ikke var mulig å identifisere dem.

Intervjuene ble gjennomført enten på kafeer, hjemme hos respondentene eller i andre lokaler respondentene disponerte. Ett av intervjuene ble gjort over telefon pga koordineringsproblemer. Det er viktig at intervjuene foregår i omgivelser der respondentene føler seg komfortable og der de føler at de kan snakke fritt. Jeg opplevde ingen problemer i forhold til at noen av intervjuene foregikk på kafeer/resturanter. Jeg passet på å velge bord med en mest mulig skjermet beliggenhet. Jeg opplevde ikke at noen av respondentene var ukomfortable med settingen intervjuet foregikk i.

3.6 Analyse av data

Ved en kvalitativ metode sitter man igjen med store mengder data som ikke er kvantifiserbare. Det er derfor hensiktsmessig å ha en plan og strategi i forhold til å få oversikt over materiale for å kunne analysere og trekke ut viktige moment. Jeg vil her begrunne hvordan jeg valgte å gjennomføre analysen og hvordan jeg har valgt å presentere resultatene.

3.6.1 Analyse

For å håndtere mengden av data og gjennomføre en analyse, valgte jeg å benytte meg av en temasentrert analyse. Temasentrerte analyser belyser spesielle temaer eller begivenheter ved å sammenligne informasjon fra alle respondentene i en undersøkelse for å få en dyptgående forståelse (Thagaard, 1998).

Rent praktisk begynte jeg å grovkode dataene ved å gå gjennom hvert intervju og identifiserte utsagn jeg fant viktige og relevante. Dette kunne være en setning eller et avsnitt. Jeg ga deretter navn til de ulike kategoriene og fylte disse med innhold fra de forskjellige

respondentene. Dette er en prosess som blir referert til som kategorisering (Saunders et al., 2009; Thagaard, 1998).

Jeg valgte å kode manuelt, det vil si uten hjelp fra databehandlingsprogrammer. Jeg laget et dokument som inneholdt alle kategoriene med tilsvarende koding. Koding er en kontinuerlig prosess, og ettersom jeg gikk gjennom alle intervjuene flere ganger, endte jeg opp med 128 kategorier. Det er litt i overkant av hva man kan håndtere manuelt, så jeg valgte å slå sammen noen av kategoriene til mer overordnede kategorier når jeg oppdaget sitater som handlet om samme temaer. Jeg kunne også droppe andre kategorier som inneholdt data som ikke var relevant for å kunne svare på problemstillingen.

En innvending mot å kategorisere datamaterialet, er at ved å sammenligne utsnitt av tekster fra ulike informanter, vil tekstbitene løsrives fra sin opprinnelige sammenheng (Thagaard, 1998). En fordel i forhold til dette var at jeg kjente til de fleste respondentene på forhånd, noe som gjorde det lettere å huske hva hver enkelt hadde sagt og dermed lettere å beholde et helhetsinntrykk selv om intervjuene ble oppstykket. Jeg ga respondentene ulike fargekoder, slik at det ble lettere å ha oversikt over hvem som hadde sagt hva og skrev et helhetsinntrykk av informantene etter hvert intervju for å kunne sjekke inntrykkene opp mot dette. Jeg gikk også tilbake i intervjuene for å finne sammenhengen dersom jeg var usikker på hva en respondent mente med et utsagn han kom med. Det har hele tiden vært viktig å gå tilbake og sørge for at jeg får hele sammenhengen for å ikke trekke feilaktige konklusjoner.

3.6.2 Presentasjon av resultater

Når det kommer til presentasjon av resultatene, valgte jeg å bruke en ”show and tell”-teknikk beskrevet av Golden-Biddle og Locke (1997). Det vil si at jeg vil presentere sitater fra intervjuene for så å forklare rundt disse. Dette valgte jeg for å gjøre teksten levende og spennende for leseren samtidig som jeg sikrer at datamaterialet blir presentert slik det kom frem i intervjuene. Jeg har også forklart litt rundt enkelte sitater for å få frem sammenhengen. Resultatdelen er delt i tre, i første del gir jeg en beskrivelse av oppbyggingen av sykkelporten og hvordan denne fører til at det kan oppstå samarbeidsproblemer. Videre presenterer jeg de viktigste utfordringene et sykkelteam står overfor på bakgrunn av det som kom frem i intervjuene. Dette vil gi svar på første del av problemstillingen. Den andre hoveddelen tar for seg hvordan lagene håndterer disse utfordringene, og henspiller i så måte andre del av problemstillingen i oppgaven.

Jeg har valgt å presentere resultatene med betegnelsen K for ryttere på kontinentallag, P for proffsyklister og SD for sportsdirektører etter hvert sitat. På den måten er man alltid klar over hvilken rolle respondenten har. I løpet av prosessen med analysen har jeg beholdt nummer på ryttere for å ha oversikt over svarene underveis i analysen. Ved endelig utgave av utredningen har disse benevnelsene blitt fjernet.

3.7 Kvalitet på data

I denne delen vil jeg drøfte kvalitet på data. Det er spesielt to begreper som er viktig med hensyn til dette i kvalitative studier, nemlig reliabilitet og validitet (Saunders et al., 2009; Thagaard, 1998; Yin, 2011).

3.7.1 Reliabilitet

Reliabilitet - eller pålitelighet - er knyttet til hvorvidt undersøkelsen representerer den virkelige situasjonen. Reliabilitetsbegrepet tar med andre ord for seg hvordan undersøkelsen er gjennomført (Saunders et al., 2009). I denne utredningen vil dette innebære i hvilken grad andre forskere som anvender de samme metodene ville kommet frem til samme resultat (Saunders et al., 2009). Hovedtruslene i forhold til pålitelighet vil i dette tilfellet være intervjuers påvirkning på respondent, bruk av båndopptaker og at respondentene kan velge å fremstille seg selv i et godt lys og dermed ikke avsløre ting som kan oppfattes som negativt i forhold til egen person eller andre på laget.

Thagaard (1998) argumenterer for at i en kvalitativ studie vil det være vanskelig å reprodusere resultatene. Selv om samme situasjon studeres flere ganger kan ikke forskeren opptre på samme måte og få de samme resultatene ved gjentatte studier, ettersom forskeren bruker seg selv og den situasjonen som oppstår for å få frem så mye informasjon som mulig. Innsamling av data er en mellommenneskelig prosess som ikke kan gjentas på samme måte ved et senere tidspunkt. I følge Thagaard (1998) må derfor argumentasjonen for troverdighet knyttes til konteksten for forskningsprosessen og den betydningen relasjonen til informanten kan ha for resultatene for undersøkelsen. Forskeren må derfor vurdere om den informasjonen informantene gir er styrt av deres opplevelse av forskeren. For eksempel må man vurdere hvorvidt informanten ledes til å svare det de tror forskeren vil høre.

Under et intervju vil måten intervjuer opptrer på påvirke intervjuobjektet (Saunders et al., 2009). Det vil derfor være viktig å forholde seg så nøytral som mulig som intervjuer og ikke gi uttrykk for sine personlige meninger i forhold til svarene respondentene gir. Det er likevel viktig å gi respons, ved å stille oppfølgingsspørsmål og forsikre seg om at man har forstått svarene riktig. Man utvikler en personlig relasjon under et intervju og man må som forsker prøve å etablere en god atmosfære og en tillitt i forhold til intervjuobjektene for å kunne få et realistisk bilde av situasjonen.

Denne personlige relasjonen er lettere å etablere når man intervjuer "face-to-face" i forhold til for eksempel telefonintervjuer. Jeg prøvde derfor å få møtt alle respondentene, men i ett tilfelle ble dette vanskelig. Jeg ble derfor nødt til å ta intervjuet over telefon. Telefonintervju kan lede til redusert pålitelighet fordi det kan være vanskelig å etablere den samme tilliten man kan oppnå ved å intervjuer noen "face-to-face". Man får heller ikke med seg kroppsspråk og andre faktorer som kan være viktig for tolkningen av svarene (Saunders et al., 2009). Ettersom kun ett av intervjuene ble gjennomført over telefon er det lite sannsynlig at det vil redusere påliteligheten til denne studien.

En annen ting som er viktig i forhold til reliabilitet eller pålitelighet, er måten man stiller spørsmål på. Ved å stille ledende spørsmål vil man svekke reliabiliteten i undersøkelsen fordi respondentene skjønner hva du som intervjuer er ute etter, og kan tilpasse svarene sine etter dette. Jeg har utformet intervjuguiden med tanke på dette, og stilt åpne spørsmål slik at respondentene kan fortelle fritt uten at de svarer det de tror intervjuer er ute etter. Ved oppklaringsspørsmål kan disse i noen tilfeller oppfattes som ledende, men jeg har prøvd å unngå dette så godt jeg kan og brukt spørsmål som kan hevdes å være ledende kun for å få bekreftet at jeg har oppfattet uttalelser riktig.

Bruk av båndopptaker er en annen faktor som kan svekke reliabiliteten i oppgaven (Thagaard, 1998). Å ta opp intervjuene på bånd kan føre til at enkelte respondenter blir for fokusert på båndopptakeren og kan gi andre svar når de vet at de vil bli sitert ordrett. Jeg opplevde ikke dette som et problem hos noen av respondentene, mange av dem er vant til å bli intervjuet i mediene og ettersom de ble lovet konfidensialitet opplevde jeg det ikke som noe problem at samtalen ble tatt opp på bånd.

Det kan være en viss fare for at respondentene tenker over hvordan andre teammedlemmer vil reagere på uttalelsene, spesielt når det kommer til oppførsel som ikke er like sosialt

akseptert og rundt emner som kan være sensitive. Jeg opplevde at en av respondentene snakket om en navngitt rytter og uttrykket at han følte at han hang litt ut og at jeg ikke måtte nevne navnet til denne rytteren. Da jeg nok en gang forsikret respondenten om at intervjuet var konfidensielt, og at ingen skulle bli navngitt, førte dette til at han følte at han fritt kunne fortelle om situasjonen som hadde oppstått. Ved å sikre anonymitet kan man altså løse denne utfordringen. Dette er i tråd med råd fra Saunders et al., (2009) som sier at man kan bidra til å sikre reliabiliteten ved konfidensialitet.

Det er også viktig å sikre god reliabilitet etter at intervjuene er gjennomført. Ved å transkribere ordrett, med unntak av lyder som "eh" og lignende, sikrer man at man ikke mister viktig informasjon om hva respondenten egentlig mente når man skal kode og tolke datamaterialet. For å sikre anonymitet er alle dialekter omskrevet til bokmål. Noen av sitatene er også skrevet litt om for at meningen skal komme tydelig fram og for å få en bedre flyt i en skriftlig tekst. Jeg har hele tiden vært nøye på at sitatene skal reflektere meningen til respondenten i de tilfeller der jeg har valgt å skrive sitatene litt om. Bruken av parenteser (...) viser at noe av svaret er utelatt, mens jeg har brukt klammer ([]) for å vise at jeg har satt inn andre ord for å få frem sammenhengen. Noen av respondentene har brukt navn på ritt og ryttere i sine uttalelser. Disse er også markert i sitatet ved at jeg har byttet ut navn med [rytteren] eller [rittet]. Ordrett transkribering er noe som øker påliteligheten i studien. Sammen med at hvert intervju er nøye gjennomgått og kodet, vil dette bidra til å forsterke gjennomsiktigheten i studien.

Thagaard (1998) nevner et annet punkt som kan bidra til å styrke reliabiliteten. Dersom flere forskere jobber sammen kan man være kritisk til hverandres metoder og fremgangsmåter. Den største svakheten ved å skrive oppgaven alene, er at man ikke har mulighet til å diskutere og bli kritisk vurdert av andre som har samme kjennskap til hva oppgaven handler om og datamaterialet som deg selv. For å løse dette har jeg vært opptatt av å diskutere oppgaven og fremgangsmåten med andre for dermed å sikre at utredningen er gjennomført på en pålitelig måte.

På bakgrunn av punktene som har blitt diskutert i forhold til reliabilitet, mener jeg at det er få forhold under oppgaveprosessen som har svekket påliteligheten i oppgaven. Der det har vært utfordringer knyttet til dette har jeg gjort mitt beste for å ivareta reliabiliteten ved å følge råd og retningslinjer beskrevet i Saunders et al., (2009) og Thagaard (1998).

3.7.2 Validitet

Validitet går på i hvilken grad undersøkelsen virkelig måler det den har til hensikt å måle (Saunders et. al, 2009). En sikker måte å få dårlig validitet på er å intervjuer folk om ting de ikke har greie på. Dersom en studie produserer falske funn vil den ikke være verdt noe. Slike ekstreme utfall er usannsynlige, men det er viktig at forskeren bruker metoder og design som er med på å styrke validiteten i undersøkelsen (Yin, 2011). Validiteten gjelder ikke bare funnene, også beskrivelsen av feltet man studerer og forskerens egne tolkninger er kilder som kan øke eller begrense validiteten i en studie.

Man kan dele validitet opp i ekstern og intern validitet (Saunders et al., 2009). Den interne validiteten går på i hvilken grad vi kan si at det eksisterer et kausalitetsforhold. Det vil si i hvilken grad vi kan konkludere med at en effekt kan tilskrives den årsaken vi tror, eller om det kan være andre utenforliggende faktorer som er like sannsynlige (Saunders et al., 2009). Intern validitet vil i denne utredningen dreie seg om hvorvidt mine tolkninger av informasjonen respondentene har gitt faktisk reflekterer de utfordringene som oppstår i forhold til at man har en individuell lagsport og hvordan man håndterer disse utfordringene.

Ved å benytte en kvalitativ metode ved semi-strukturerte intervjuer, har jeg muligheten til å sjekke min forståelse underveis og oppklare eventuelle misforståelser med respondentene. Det er dermed ikke gitt at jeg oppfatter respondentene riktig, men ved å sjekke uttalelsene mot mitt helhetsinntrykk av intervjuet, samt andre kilder som nettstedet vil dette styrke min forståelse. Triangulering av data, feedback fra respondentene og en rik datainnsamling vil i følge Yin (2011) bidra til å styrke validiteten.

Ekstern validitet angir i hvilken grad vi kan generalisere resultatene. Dette går på i hvor stor grad funnene i undersøkelsen kan overføres til andre settinger, for eksempel i andre organisasjoner. Dersom man har høy ekstern validitet vil man kunne produsere teori som er gyldige for andre populasjoner. Det er ikke noe problem med lav ekstern validitet så lenge dette kommer klart frem (Yin, 2011). I en single case studie vil man normalt ha lav ekstern validitet, fordi man ikke nødvendigvis kan generalisere funnene til å gjelde alle. Ved å snakke med ryttere med tilknytning til andre lag, har jeg fått en innsikt i potensielle forskjeller. Dette er med på å styrke den eksterne validiteten.

Det er vanskelig å generalisere resultatene i forhold til andre typer team, men det har heller aldri vært min intensjon å utvikle teorier som skal gjelde for alle. Målet er at man skal bli

bevisst rundt hvordan man takler disse utfordringene ved å studere en kontekst der man får satt forholdene veldig på spissen, der det å få alle til å jobbe sammen er en av de viktigste utfordringene for å kunne fungere som et effektivt team.

3.8 Etiske vurderinger

Et viktig etisk prinsipp er å sikre konfidensialiteten i forhold til den informasjonen respondentene gir (Thagaard, 1998). Et problem jeg opplevde i forhold til dette var at flere av respondentene jeg intervjuet var navn som er godt kjent i sykkelmiljøet. I tillegg har flere episodene de fortalte om har havnet i mediene og kan være lette å identifisere dersom de blir referert i sin helhet. Det er også et begrenset antall syklistere på de forskjellige nivåene i Norge. Sykling er også et relativt lite miljø, noe som gjør at det er fare for at personer på innsiden eller med god kjennskap til miljøet vil kunne identifisere respondentene på bakgrunn av svarene de har gitt. Dette har jeg tatt hensyn til når jeg har plukket ut sitater, og jeg føler at jeg har klart å få frem de viktige punktene uten at det går frem hvem som har uttalt seg.

Det er også viktig at dataene må behandles konfidensielt, slik at identiteten holdes skjult. Derfor har jeg vært bevisst på å ikke gå fra pc eller papirer som omhandler intervjuene underveis i prosessen. Jeg har også lagret dokumenter og lydfiler uten å oppgi navn eller andre faktorer som kan identifisere respondentene elektronisk.

Et annet viktig etisk prinsipp er at man må ta hensyn til hvilke konsekvenser forskningen kan ha for deltakerne (Thagaard, 1998). Dette går på hvorvidt forskningen påfører respondentene skader eller andre negative konsekvenser. I denne utredningen er jeg inne på temaer som omhandler adferd som kan skape et negativt bilde av enkeltpersoner. Dette har ført til at jeg har utelukket enkelte sitater og heller forklart generelt rundt hendelsen, uten at dette har gått på bekostning av å få frem de underliggende faktorer eller hatt noen påvirkning på resultatene og funnene jeg har kommet frem til.

4. Resultater

Hensikten med denne delen av oppgaven er å belyse problemstillingene som ble presentert i introduksjonen. Dette avsnittet består av tre deler. Jeg vil begynne med å beskrive hva som er spesielt med et sykkelteam og hvorfor et spenningsforhold mellom individualisme og kollektivism vil oppstå, før jeg videre vil presentere hvilke mål teamet og de enkelte rytterne har. Denne første delen vil omhandle sykkel sportens særegenhet og gi en dypere begrunnelse for hvorfor denne konteksten er interessant ved hjelp av respondentenes egne ord. Etter at dette er presentert, vil jeg se nærmere på forskningsspørsmålene knyttet til mer konkrete utfordringer omkring samarbeid og identifisere viktige faktorer jeg har funnet i intervjumaterialet som gjør at det kan være vanskelig å få alle til å jobbe sammen for å oppnå disse målene, noe som henspiller første del av problemstillingen: ”Hvilke utfordringer møter man i forhold til å få alle til å jobbe sammen mot samme mål i et sykkellag?”. Etter at de viktigste utfordringene er identifisert, vil jeg presentere hvordan teamet jobber for å løse utfordringene de står overfor, noe som vil bidra til å belyse andre del av problemstillingen: ”Hvordan håndterer man disse utfordringene?”.

4.1 Hva er spesielt med å jobbe som team i sykling?

Før jeg belyser forskningsspørsmålene vil det være sentralt å få innsyn i hvordan respondentene opplever de iboende dilemmaene og utfordringene som ligger i sykkel sportens struktur. I dette avsnittet vil jeg derfor beskrive konteksten og hvorfor spenningsforholdet mellom individualisme og kollektivism oppstår i sykling. Grunnen til at vi får et så tydelig spenningsforhold er at sykling er en individuell lagsport der rytternes egne resultater er viktig for videre karriere. Videre vil jeg presentere hvilke mål teamet og de enkelte rytterne har, samt vise når man kan oppleve forskjeller mellom disse som kan føre til at man ikke klarer å utnytte teamets potensielle effektivitet.

4.1.1 Individuell lagsport

Det er vanskelig å tvile på effektiviteten av kollektivism og samarbeid i landeveissykling. Synet av lagenes ”tog” i fronten av feltet i profesjonelle ritt, der hjelperytterne drar feltet i 50 km i timen, er imponerende. TV-bildene viser grimaser som vitner om smerte og utmattelse når hjelperytterne strever for å holde farten høy, i et forsøk på å få sin kaptein i en god

posisjon. De som ligger i dragsuget eller pakket inn i feltet, bruker så mye som 30-40 % mindre energi enn de som ligger foran og drar når de kjører i samme hastighet (Hoenigman et al., 2010). Kollektivismen fungerer, men på tross av dette er det uunngåelig med en viss fremvekst av individualisme på grunn av strukturen i konkurransen (Williams, 1989). For at en skal vinne må andre tape.

Måten sporten og laget er konstruert på bidrar derfor til at det kan oppstå flere utfordringer i forhold til samarbeid. En av disse utfordringene er den strukturelle oppbyggingen i sporten: *”Sykling er utrolig spesielt. Det er jo egentlig en individuell idrett med teamarbeid, lagsamarbeid. Det er individuelle vinnere, bortsett fra lagkonkurranser og sånne ting. I sykling er det enda mer spesielt egentlig å jobbe som et lag i forhold til for eksempel fotball som er en lagidrett der alle vinner. I sykling er det et lagsamarbeid der en vinner. Det er enda mer ekstremt egentlig”* (P). I et fotballag vil for eksempel hele laget komme på pallen dersom man vinner en cupfinale, da vil det uansett være i alles interesse å gjøre sitt beste for å oppnå dette, det er ikke spissen som vinner fordi han scoret mål, forsvaret tar like mye del i feiringen og får medalje. Det er ikke tilfellet i sykling, der en står på toppen og mottar medalje eller trøye og blir stående som vinner i historiebøkene, selv om laget ofte er sterkt delaktige i hans seier.

I motsetning til i en organisasjon, der team er en struktur man kan velge å benytte seg av eller ikke, må man benytte seg av team i sykling, fordi man ikke blir invitert til ritt som enkeltsyklist på de nivåene jeg omtaler i denne utredningen. Man deltar som team. Dette betyr ikke nødvendigvis at man må jobbe som et team, men man må sykle i den samme drakt og tilhøre et team for å få lov til å starte: *”Noen, de som er med i klubber, der vil alle kjøre i samme drakt men sykle mot hverandre”* (P). Respondenten forteller om et profflag der den beste sammenlagtkandidaten nesten begynte å sloss med et annet teammedlem, fordi han ikke ville gi fra seg hjulet sitt etter at kapteinen hadde punktert. *”De blir ikke sett på som et godt lag, mer en gjeng med individualister som får noen enkeltresultater en gang i blant. (...) Det er helt sikkert et lag som kunne fått ut mye mer hvis de hadde ett felles mål og kjørte for en rytter. (...) Laget kan være bra, men det vil aldri bli best fordi det ikke er et lag men en klubb”* (P). Det finnes altså variasjoner av hvor stor vekt man legger på å opptre som et team innad i sporten. Noen fungerer som en klubb der alle kjører for egne sjanser, mens de fleste fungerer som et team som har et felles mål og som kjører for en eller flere kapteiner for at disse skal oppnå gode resultater. Alle lagene respondentene i denne undersøkelsen representerer velger å kjøre som et lag fremfor å være en ”klubb”.

”Sykkel er en lagidrett der alle på laget har sine arbeidsoppgaver og man er avhengig av at alle løser oppgavene sine best mulig for å oppnå den målsetningen man har satt seg. Man er helt avhengig av et lag som fungerer sammen for å kunne vinne” (K). Respondenten påpeker at man trenger et lag som fungerer sammen for å vinne sykkelritt. Denne forklaringen om hvordan teamet fungerer, minner mye om et tradisjonelt team man finner i organisasjoner. Alle må løse sine klart definerte arbeidsoppgaver for at man skal klare å produsere det man har satt seg mål om å gjøre. Da er det viktig at man kan samarbeide. *”Laget er det viktigste som finnes. Uten lag vinner man ikke løp. Det er ikke så individuelt at man klarer det”* (SD).

Det at sykkel er en individuell lagsport, fører til at det ikke bare er viktig med lagets resultater, også den enkeltes resultater er viktig når det kommer til videre karriere og muligheter for hver enkelt.

4.1.2 Betydning av egne resultater

I sykkel snakker man gjerne om at hjelperyttere ofrer sine egne sjanser for kapteinen. For at dette skal være mulig må hjelperytteren sette teamets mål foran eventuelt avvikende individuelle mål. De fleste som bruker så mye tid og krefter på sykling ønsker å ta steget videre for å bli proffrytter. For å bli proffrytter er det viktig å få resultater. Dette kan føre til potensielle rollekonflikter innad i et lag: *”På vårt nivå [kontinental] er det jo slik at alle på laget ønsker å få egne resultater for å komme inn på et større lag”* (K).

”Da har vi tre som har mulighet til å vinne og en må faktisk si fra seg seiersmuligheten for at jeg skal hjelpe den andre. Da må man fungere sammen. Det er der utfordringen ligger, at man faktisk må få noen til å gi fra seg den muligheten og kjøre for de andre” (SD). Dette har vist seg å ikke alltid være like enkelt i praksis.

Det internasjonale sykkelforbundet (UCI) har utviklet en ranking der man får ulikt antall poeng for ulike ritt som går til den enkelte syklist. I en sport der laget er så viktig er det et paradoks at poengsystemet favoriserer kun de som tar poengene, ikke de andre på laget som ofret seg for at en av rytterne får en god plassering. Dette poengsystemet er det kun proffsyklistene som blir berørt av. Flere av respondentene forteller at det å ta poeng kan være viktig for deres markedsverdi: *”Ja [det er viktig å få poeng], hadde jeg hatt mer poeng så hadde jeg kanskje fått høyere lønn”* (K).

Respondenten forteller videre om lagets målsetninger før sesongen. Etter å ha snakket om konkrete resultatmål forteller han om et annet mål som er minst like viktig: ” [...]Også holde oss pro-tour, få nok poeng. De sa før sesongen at vi bryr oss ikke om dere vinner poengtrøyer eller klatretrøyer, det driter vi i for det får vi ikke poeng på. De pengene [for trøyene] bryr vi oss ikke om. I våre taktikker skal vi kun gå for sluttresultat i løp, det er der du får poeng. Hvis du leder klatretrøyen kan det godt hende du ikke gidder å forsvare den hvis det går utover plassering i sammendrag eller i etapper” (K).

Dette viser klart at det er viktig for laget å ta poeng for å kunne overleve i den øverste divisjonen. Videre forteller han at dette kan påvirke hvorvidt man velger å kjøre for egne sjanser: ”Det kan hende, i alle fall hvis de skal signere ny kontrakt og innad i laget også, hvis de vet at dersom de får poengene er de mye mer verdt på markedet, overfor sitt eget lag og andre lag. Jeg tror helt klart at dersom man nærmer seg slutten på kontrakten sin og ser at man har mulighet til å ta poeng i de store løpene så går man for det. Men så lenge du får poeng så tror jeg laget er fornøyd med deg uansett” (K). Dette utsagnet kan tyde på at dette poengsystemet i enkelte tilfeller kan føre til at ryttere velger å kjøre for egne sjanser. Men som han avslutter med, dersom du kjører inn poeng så vil jo dette kunne samsvare med lagets taktikk og dermed ikke være så ille for deg som rytter. Det vil være en fordel både for laget og deg selv dersom du kjører inn poeng. Geoffroy Lequatre er hjelperytter og har uttalt misnøye med systemet UCI brukte foregående sesong for å vurdere hvem som ville få World Tour-status. Han spør store endringer i mentaliteten i sykkelporten foran neste sesong: ”Neste sesong vil bli interessant, for da vil ryttere tenke annerledes. Alle kommer til å jakte poeng, spesielt mot slutten av sesongen. Ryttere vil kjøre for seg selv fremfor deres kapteiner, fordi de må tilpasse seg om de ønsker å fortsette. Det kan virkelig forandre mentaliteten i sykkelporten” (Lindstrøm, 2011).

Når det kommer til kontinentalnivå, er det ikke poengene som er viktige. Her har man utfordringer i forhold til det at arbeidet man legger ned synliggjøres utad. Man får mer oppmerksomhet hvis man vinner ritt enn dersom man har vært hjelperytter. Det er et trangt nåløyne man må gjennom for å få proffkontrakt, og det å få gode resultater er noe som gjør en synlig i markedet: ”(...) hadde jeg byttet ut alle disse andre og tredjeplassene [med førsteplasser] hadde jeg kanskje vært på et annet lag i dag. Da hadde jeg vært på et større lag nå, det er jeg ganske sikker på” (K).

En annen utfordring i sykling som kan forsterke fokuset på resultater, er at man ikke alltid får med seg hvem som gjør grovjobben. Det er mer oppmerksomhet rundt de som får gode resultater. Det er ikke like synlig for alle hvem som har bidratt og hvordan de har gjort dette. Media har en tendens til å være veldig fokusert på resultatlistene: *”I oppsummeringsartikler fra sykkelåret i media blir det ofte stilt spørsmål til hvorfor er han på det gode laget der, han har ingen resultater osv. Det kan jo stikke litt da, hvis du vet selv at du har veldig stor betydning for laget, du har mye å si for de resultatene andre har oppnådd”* (K).

Det at sykling er en individuell lagsport og at den enkeltes resultater er viktig i tillegg til teamets resultater, er hovedgrunnen til at denne konteksten blir veldig interessant. Jeg har derfor valgt å fokusere på de utfordringene som oppstår nettopp fordi det er en individuell lagsport. Ulike personlighetstyper, konflikter og sosial loffing er en utfordring i mange team, men utfordringene kan bli enda større når konteksten fører til at en av dem må ofre seg for at den andre skal ha suksess og dermed også sikre laget suksess. Dette vil bli nærmere diskutert under ”Utfordringer”. Det fører også til at det kan bli en konflikt mellom den enkeltes mål og teamets mål.

4.1.3 Teamets mål vs individuelle mål

I en undersøkelse som omfatter utfordringer med å få alle til å jobbe mot samme mål, forutsetter jeg til en viss grad at det faktisk er en utfordring for teamene. Vi har også sett fra teoridelen at dette er et problem som omfatter de fleste team. Før jeg presenterer disse utfordringene, er det viktig å være klar over hvilke målsetninger sykkelteamet faktisk har, samt hvilke individuelle mål som gjelder for den enkelte syklist. For å kunne se på effektivitet er det viktig at man vet hvilke mål teamet har satt seg, da det vil være hvordan man presterer i forhold til disse målene som vil gi en indikasjon på om man er et effektivt team eller ikke.

Det er også interessant å belyse hvordan respondentene ser på teamets mål kontra deres egne personlige mål. Effektivt teamarbeid innebærer dermed en kontinuerlig balanse mellom å møte teamets behov og individuelle behov. En konflikt mellom disse målene vil potensielt kunne være skadelig for teamet, fordi de enkelte rytterne kan ha andre motiver og andre ønsker enn å gjøre det lagledelsen ønsker og som må til for at teamet skal kunne oppnå sine mål.

Den rent intuitive måten å bedømme suksess hos et idrettslag, er å se på resultatlistene. I idrett er det ingen tvil om at det å vinne er viktig: *”I sykling, for meg, så er [suksess] egentlig å vinne. Jeg trenger ikke vinne selv, men laget må vinne. Hvis du blir nummer to har du egentlig tapt fordi vinneren får så mye mer oppmerksomhet”* (P).

Dersom et team når sine mål, kan man kalle det et suksessfullt team som har realisert sitt potensial: *”Suksess er når laget fungerer. Suksess har også en del å gjøre med å vinne løp, men når lagspillet fungerer 100%, når alle gjør alt for hverandre uten å stille for mange spørsmål, når de kan ta bort egoet og jobbe for andre, da har man et lag som har suksess”* (SD). En viktig del av teamets suksess avhenger dermed av at man klarer å få alle til å jobbe for hverandre: *”Individuelt er [målet] å vinne eller kjøre inn resultater på egenhånd, at man får resultater til seg selv vil være den største suksessen. Hvis du har et perfekt lag skal suksess kunne være at du skaper resultater i fellesskap og at man blir belønnet ut fra det, man får noe igjen for sitt bidrag”* (K).

Flere av teamets mål sammenfatter med respondentenes oppfatning av sine egne mål. En av rytterne forteller at han er fornøyd med sesongen, men at han gjerne skulle bidratt litt mer til laget: *”Ja, det har jeg egentlig [oppnådd mine mål for sesongen] (...) Det har vært bra, men jeg hadde også et mål om å bli en bedre fellesstartrytter og kunne bidra litt mer. Der føler jeg ikke at jeg har lykket. Jeg har ikke følt at jeg kunne bidra så mye som jeg ville og ikke kunne sitte med så bra som jeg gjerne ville”* (K). Rytteren er opptatt av sin innsats til fellesskapet. Dette er i tråd med teamets mål.

Kontinentallagene har også fokus på å utvikle ryttere, og har dette som et mål i tillegg til rene resultatmål: *”Da vi startet opp laget satt vi opp en målsetning: vi skal gi de beste unge rytterne en sjanse til å bli bedre og en sjanse til å bli proff”* (SD). Dersom ryttere får proffkontrakt er dette med på å bidra til lagets måloppnåelse: *”Nei, [det er] egentlig ikke [forskjell på mine og teamets mål]. Det er ikke det. Mitt største mål er jo å bli profesjonell. Der støtter laget oss veldig”* (K).

Forskjellene på individenes mål og lagets mål kommer til uttrykk når det er snakk om hvordan ledelsen og rytterne prioriterer: *”For et lag betyr det ingenting hvem som vinner så lenge de vinner. Det sier lagledelsen egentlig. De vil bare vinne, få resultater og suksess. De bryr seg ikke om hvem som vinner”* (K). Det at lagledelsen ikke er opptatt av hvem som vinner, mens det betyr mye for de enkelte rytterne, kan være kilde til en målkonflikt. Med

flere ryttere som ønsker å vinne samme ritt kan det bli en utfordring i forhold til å få disse til å jobbe sammen: *”Ja, nei, ja, det er jo for eksempel flere som har som mål og lyst å vinne for eksempel U23 NM, da må du bryte det ned til lagets mål. Det som kan være en utfordring, ettersom de fleste, eller i alle fall mange har jo lyst å vinne NM og vi har flere ryttere som er i stand til å gjøre det”* (SD).

Oppsummert kan man si at teamet har flere mål. De har resultatmål som går på antall seiere, men vel så viktig er det at teamet fungerer godt sammen. Det er små marginer og det er mange ting laget ikke har kontroll over som kan skille mellom seier og tap. Kontinentallag har også en målsetning om å utvikle ryttere og de aller fleste på laget har et mål om å bli proff. Konflikter mellom lagets mål og den individuelle mål oppstår når flere ryttere ønsker og er i stand til å vinne samme ritt eller er i en posisjon der de kan skaffe seg et godt resultat ved å ikke høre på lagledelsen, slik eksempelet med Gabriel Rasch i innledningen viser. Dette peker flere av respondentene på som en utfordring i sykkelsporten: *”[Den største utfordringen] er å få laget til å jobbe, å bli enig om å jobbe mot det samme målet, at alle på laget er innforstått med målet og konsekvensen av målet rett og slett. Det er det å få alle til å gi 100 prosent av seg selv for å nå målet”* (SD).

4.2 Utfordringer

I dette avsnittet vil jeg peke på de viktigste utfordringene i forhold til å få alle til å jobbe sammen mot felles mål for å kunne svare på første del av problemstillingen. Det er mange forskjellige utfordringer som kan oppstå, men jeg velger å holde meg til de jeg anser som de viktigste og største utfordringene på bakgrunn av intervjuene. Jeg vil her presentere de viktigste utfordringene lagene møter i forhold til å få alle til å jobbe sammen mot samme mål. Utfordringene som presenteres vil være flere på laget som kan vinne, noe som fører til at noen må ofre seg, manglende bidrag til laget og konflikter som kan oppstå. Fra tidligere avsnitt har vi sett at den kanskje tydeligste utfordringen ligger i det at flere ønsker å vinne samme ritt og at noen derfor må ofre sine egne vinnerejanser for at et annet teammedlem skal kunne vinne: *”Det blir jo en naturlig konflikt mellom personlig målsetning, resultat og lagets målsetning”* (K).

4.2.1 Flere stjerner – noen må ofre seg

”Problemet i et lag oppstår når to ryttere blir veldig gode og de har to komplett forskjellige personligheter og skal samarbeide” (SD). Respondenten gir tydelig uttrykk for at det kan oppstå problemer som følge av at man har flere ryttere som er gode nok til å vinne samme type ritt og de blir nødt til å samarbeide for at en av disse skal klare det. Dette viser at spenningene mellom individet og det kollektive kan være vanskelig å takle i et sykkellag: *”Det er mange individualister i sykling, så det er klart at det er en utfordring”* (P). Det er ofte rundt de beste rytterne slike konflikter oppstår, fordi disse gjerne vil at laget skal jobbe for dem og kan oppleve vanskeligheter når det kommer til det å ofre seg for andre. Gode ryttere kan ofte tillate seg å være mer egoistiske enn andre, fordi det gjerne er disse som kjører inn resultatene for laget, og dermed direkte er med på å oppnå lagets mål: *”(…) de aller beste eller de smarteste, de får være litt seg selv i et lag, fordi de kan slå i bordet med at de ofte kjører inn ganske mye resultater og omtale og viser frem laget. Stjerner får være stjerner”* (K).

”Enkelte stjerner kan ha vanskeligheter med å akseptere at det kommer nye stjerner inn i laget, men man må jo prøve å se det positive i det og prøve å utnytte det til sin fordel” (P).

En av sportsdirektørene forteller om et viktig løp der laget ikke vant, fordi rytterne ikke klarte å samarbeide: *”[Rittet] er et viktig løp for oss. Vi har vunnet det før, så var det meningen at [disse to] skulle vinne. De to årene de skulle vinne, vant vi ikke. Vi vant året etter [med en annen]. Vi klarte ikke vinne sammendraget fordi de to ikke klarte å samarbeide. (...) De årene vant vi etapper”* (SD). Selv om de hadde en viss suksess med etappeseire, var det viktig for laget å vinne sammenlagt. De vant rittet de to årene før da de hadde en mann de klart kjørte for. De vant også året etter, men de klarte altså ikke vinne når de hadde to klare kandidater som begge hadde potensial til å vinne og forteller at dette skyldes at de to hadde vanskeligheter for å samarbeide.

Her har vi et eksempel på to individualister, der ingen av dem klarte å sette teamets interesser foran sine egne. Rollefordeling er derfor en av hindringene man må overkomme i et sykkellag, i tillegg til samarbeidsproblemer. Når slike situasjoner først har oppstått, kan det være vanskelig å få tilbake tillitten mellom teammedlemmer. Det er også forskjell på hvilken type man er. Noen er gode på samarbeid og ser på det som naturlig, mens andre er mer egoistisk anlagt: *”Det kan være veldig, hva skal man si, enkle personer å forholde seg*

til som ser på det å være på et lag og gjøre en jobb for et lag som helt naturlig. Det er noen typer som synes det er bedre å ofre seg for laget enn å kjøre for egne sjanser, man er helt avhengig av slike personer, type hjelperyttere, som ser på det som en naturlig oppgave å gjøre en jobb. Så har du dem som tenker litt mer ego, vinnertypene, som har litt vanskeligere for å hjelpe andre. Da gjelder det å få en lagdynamikk, og få disse folkene til å jobbe sammen” (K).

Sitatet tyder på at personlighet er en viktig faktor. Dette kan føre til konflikter og at noen velger å bytte lag: *”Det er jo enkelte personer med sterk personlighet. Sterke personligheter mot hverandre har ført til at folk har byttet lag. De klarer ikke å fungere sammen” (P).*

Respondenten forteller om episoder der noen har kjørt mot sine egne lagkamerater: *”Jaja, det skjer jo av og til. Det skjer jo kanskje ofte blant de store stjernene som kun er fokusert på seg selv. De er for godt vant kan man si, de har ikke den hjelpementaliteten. Selv om de kanskje har en lagkompis foran som kan få suksess så ser de ikke den muligheten. Da må en sportsdirektør tre inn hvis han ikke får opp øynene selv” (P).*

4.2.2 Manglende bidrag og loffing

Sosial loffing er et velkjent fenomen i team og forekommer også i sykling. En definisjon på sosial loffing er ”nedsatt ytelse når individuell innsats kan kamoufleres” (Sjøvoll, 2006). I denne konteksten vil sosial loffing føre til at ryttere ikke ønsker eller er motivert for å gjøre en jobb for en annen lagkamerat, noe som kan føre til at teamet ikke klarer å oppnå sine mål. Dersom ryttere opplever at noen på laget ikke jobber for dem, kan dette være en kilde til potensielle konflikter, spesielt dersom man føler at man har hjulpet denne rytteren tidligere.

Hvis ryttere ikke er med og drar lasset, vil de miste tillitt hos de andre på laget. En av respondentene forteller at han opplevde at en av rytterne på laget ikke ville jobbe for han, selv om han hadde fått spesifikk beskjed fra sportsdirektøren om å være hjelperytter og var sterk nok til å klare dette. Han hadde selv vært hjelperytter og ofret seg 100 prosent for rytteren ved tidligere anledninger, men opplevde at han ikke ga det samme tilbake. Dette førte til at han ikke hadde noe ønske om å jobbe for sin lagkamerat dersom han fikk beskjed om dette: *”Det er som jeg sa, jeg kommer ikke til å ofre meg for han igjen, det nekter jeg. Det skjer aldri. Dersom jeg er på lag med han til neste år, det er ikke jeg som bestemmer hvem som skal være på lag og ikke, men kommer han i en god situasjon kommer jeg til å si at jeg har vondt i kneet eller noe. Det blir sånn du gjør det” (K).*

Selv om man i utgangspunktet ikke skulle tro at man hadde problemer med sosial loffing i sykkel, spesielt ikke på kontinentalnivå ettersom alle er så opptatt av å få gode resultater, viser det seg at dette er noe som kan forekomme: *”Hvis man får beskjed før start at alle skal gå på for å komme i brudd og du vet at det er en som sitter bak i feltet og gir totalt faen, han bare skal spare seg til bakken eller spare seg fordi han tenker at bruddet mest sannsynlig ikke er farlig (...). Da blir det et irritasjonsmoment hvis dette skjer flere ganger. Det at man ikke orker av andre årsaker, som at de ikke har beina, at man er for sliten eller at det er for hardt for dem, det er helt greit. Men når du vet at en har et så høyt nivå og så gir han totalt faen fordi han ikke gidder [så er det frustrerende]”* (P). Dette kan knyttes til synlighet, det er ikke alltid en rytters innsats er like synlig blant sportsdirektører og ledelse, og heller ikke utad med tanke på å få kontrakt i et annet lag eller på et høyere nivå. Ryttere kan ønske å spare krefter med tanke på en god plassering senere eller av andre årsaker, noe de andre teammedlemmene ikke setter særlig stor pris på dersom de har fått beskjed om at alle skal prøve å gå i brudd.

I sykkel er det vanlig å se lagkamerater juble over en annen lagkamerats seier. En av rytterne forteller at dersom en lagkamerat som ikke har vært lojal og ikke hjelper andre vinner, jubler man for å ikke vise utad at det er problemer i laget: *”Men det er ikke noe gledesjubel, det er mer slik at du tenker at jaja, nå vant han, det er bra for laget, men egentlig (...) tenker du at de ikke fortjener det. Du blir ikke noe glad. I utgangspunktet kan det gå så langt som at selv om lagetts interesse er å vinne, hvis du har en lagkamerat som ikke gir av seg selv, som ikke gir noe tilbake, han skal være først i køen alltid, han skal være primadonna, klage på utstyret, lage dårlig stemning, det er alltid noe feil. Når de går frem og vinner, da er det ingen som er glade. (...) Da kan du faktisk omtrent håpe på at han ikke skal vinne. Bare ikke vinn. Da blir han enda verre. Det er litt sånn”* (K).

4.2.3 Konflikter

Da Alberto Contador ble spurt hva som var det tøffeste med Tour de France 2009, svarte han: *“It was in the team hotel. It was a very difficult Tour, but I savored it and it is more special because of it”* (Tracy, 2009). Contador vant sammenlagt, men det ble offentlig kjent at det var store konflikter i laget som førte til at man ikke klarte å samarbeide. Lance Armstrong og Alberto Contador kjørte begge sitt eget løp og angrep hverandre, selv om de var på samme lag. Det er sjelden en konflikt utarter seg slik og blir offentlig kjent, men rivalisering og konflikter innad i laget vil kunne oppstå i en sport som sykling: *”Ja, det er*

det [rivalisering innad]. Det er klart at selv om det er kameratskap, så er det jo fight innad for å komme på laget” (P).

Manglende bidrag til fellesskapet er også en faktor som kan føre til konflikter innad i laget og kan derfor være en av utfordringene som gjør at det blir vanskeligere å samarbeide. Man møter også andre typer konflikter innad i et lag. En av respondentene reflekterer over hvilke typer konflikter som kan oppstå: *”Det er jo felles interesser, sant. Det kan være to kapteiner som har samme målet. Det kan være en utfordring. Det kan være hjelperyttere som ikke blir satt pris på, det kan være småting, det kan være at du ikke er fornøyd med massasjen, sykkelene, lagets taktikk, sportsdirektørens beslutninger” (P).*

En av respondentene forteller om en episode om en i støtteapparatet som var mislikt og kom i klinsj med nesten alle på laget: *”Han gikk runder og skjelte ut folk og tålte ikke å få tilbakemeldinger på sin oppførsel og var så usikker på seg selv at han hadde vanskelig for å skille spøk og alvor. Vi bestilte romvekking kl 03.00 for se hvor langt vi kunne strekke strikken” (P).* Hans reaksjon var, i følge respondenten, å skjelle dem ut etter noter og han fikk sparken til slutt: *”Det gikk ikke i lengden, det var ikke samsvar med hans lederstil og kulturen som egentlig var i laget” (P).*

Kodingen viser elementer av både oppgavekonflikt og relasjonskonflikt. Oppgavekonflikter involverer uenighet rundt hvordan arbeidet i teamet blir utført. Relasjonskonflikt er konflikter som involverer uenighet basert på personlige og sosiale hendelser som ikke er relatert til arbeidet teamet utfører (Thompson, 2008). En av ulempene med konflikter innad i laget, er at rytterne kan velge å finne seg et nytt lag når sesongen er over: *”Mye konflikter som skaper dårlig stemning fører til at ryttere forlater laget” (P).* Man vil kunne få negative effekter av oppgavekonflikter i et team, både når det gjelder medlemmenes tilfredshet og forpliktelse (Amason 1996, Jehn, 1994, Jehn & Mannix 1997, Schweiger, Sandberg & Ragin, 1986, referert i Simons & Peterson, 2000).

Det kan også være uenigheter i de taktiske disposisjonene, eller ryttere kan velge å kjøre for sine egne sjanser. Dette vil være skadelig for laget: *”Hvis man ser at en rytter ikke følger taktikken og kjører et soloopplegg når man helt klart har lagt en plan for laget generelt som involverer alle, så er det det som er mest ødeleggende i et lag” (K).*

Kodingen viser at de mest alvorlige konfliktene er relatert til oppgavene syklisterne skal gjennomføre. En kamp mellom to ryttere på laget der begge ønsker å vinne, irritasjon over manglete bidrag underveis og ryttere som ikke gidder å gi alt for en annen på laget, vil kunne være skadelig for teamets effektivitet.

4.2.4 Oppsummering

Intervjuene avdekket at det kan oppstå problemer i forhold til rivalisering når personer med ulike personligheter, som er begge kandidater til en god plassering, er nødt til å jobbe sammen for at en av dem skal vinne. Respondentene har også fortalt om hendelser der noen på laget ikke har bidratt slik det er forventet. Det er også mange potensielle konflikter som kan oppstå i et sykkellag, som kan være ødeleggende for samarbeid blant ryttere og som kan føre til at lag kan miste verdifulle ryttere, fordi man opplever konflikter. Disse utfordringene må laget finne en måte å løse for at man skal kunne ha et effektivt og suksessfullt team.

4.3 Hvordan håndtere utfordringene?

Intervjuene avslørte en rekke forhold som gjør det utfordrende å få alle til å jobbe sammen mot samme mål på et sykkellag. For at man skal ha et effektivt og suksessfullt team, er det viktig å ha på plass styringsmekanismer for å kunne håndtere disse forholdene. Jeg vil her presentere hvordan laget takler de ulike utfordringene de møter, basert på det som er kommet frem i intervjuene. Koding av dataen har identifisert flere måter å håndtere utfordringene på, jeg vil starte med å presentere avgjørelser og spilleregler, før jeg ser på lønn og belønning og hvordan dette blir fordelt mellom rytterne. Avsnittet vil avsluttes med en gjennomgang av hvordan de sosiale mekanismene, som fokus på samhold, teambygging, konflikthåndtering og forpliktelser, kan spille inn på effektivitet.

4.3.1 Avgjørelser og spilleregler

Direkte instruksjon og regler og rutiner er noen av de autoritære styringsmekanismene ledelsen kan benytte. Sportsdirektørene i laget har en rolle som minner mye om den tradisjonelle trenerrollen vi kjenner fra fotball og andre lagidretter. Den største forskjellen er at rytterne har egne, personlige trenere som følger opp det treningsmessige: *”De har jo hver sin trener også, jeg snakker ikke trening med dem, jeg har en helt annen rolle. Vi prøver å skille de rollene og så kommuniserer jeg med treneren”* (SD).

Sportsdirektøren(e) styrer det taktiske og lagmessige og har det siste ordet når det kommer til hvordan man skal legge opp rittene: *"Det er ledelsen som bestemmer. I noen få løp så lar jeg guttene legge det taktiske selv, men totalt sett er det lederen og sportsdirektøren som bestemmer"* (SD).

Selv om sportsdirektør har det siste ordet, er de også opptatt av å ta imot innspill fra rytterne: *"Vi har gjerne møter i forkant av ritt og da prater vi sammen. Den som er sportsdirektør er ikke veldig diktatorisk. Han kommer gjerne med forslag på hva han vil vi skal og så prater vi om hva vi vil og så finner vi noen roller. Det er veldig vanskelig å kontrollere et sykkelritt så du må ta det underveis, hvem som er i posisjon"* (SD).

Rytterne gir uttrykk for at de er enige i at de blir involvert i prosessen, men er klare på at det er sportsdirektør som bestemmer til syvende og sist: *"Vi er involvert, men det er sportsdirektøren som har det siste ordet. Da blir jo mange ting tatt i betraktning. Hvordan er løypen, hvordan er formen til den enkelte rytter"* (K).

Sportsdirektør forteller om at han ofte diskuterer ting som har med taktikk og lignende med enkelte ryttere på laget i forkant av taktikkmøtene, gjerne de som har vært der en stund og er litt mer rutinerte: *"Jeg tror det er mer for oss å få en liten bekreftelse, om det er riktig hva vi sier og sånne ting. Vi er ikke diktatorer. Det er alltid viktig at de som har mest erfaring er med på tanken når vi har et taktikkmøte med de andre"* (SD).

Lederne oppfatter seg ikke som diktatoriske. Det oppfatter heller ikke rytterne dem som. En av respondentene forteller at det praktiseres frihet under ansvar i laget: *"Vi snakker litt om disse tingene [team-regler] på off-season leiren, og vi får alltid mail før treningsleir med retningslinjer om hvordan ting skal fungere der. Det går mest på praktiske ting og sånn, jeg tror det er veldig bevisst fra ledelsen at vi ikke skal ha en østtysk streng kultur på ting, det er ikke stilen til lederen vår i det hele tatt; man skal være i seng halv elleve og ingen får lov å gjøre sånn og sånn. Her praktiserer de mye mer frihet under ansvar. Så lenge du kommer på sykkelen til avtalt tid neste dag på treningsøkten vi skal ut på, så kan du få lov å gjøre det du vil kvelden før og du kan få spise frokost klokken åtte hvis du vil, eller klokken ni hvis vi skal ut kl ti"* (K).

Utsagn fra sportsdirektører støtter også dette. Han forteller at de diskuterer strategier og taktikk i forkant av løp der rytterne kommer med innspill: *"Da sier kanskje bestemann at jeg er ikke helt i slag, jeg tror faktisk vi må kjøre for noen andre og bistå dem. Okei, ja vel, da*

endrer vi litt. Men det går jo også veldig på at skal du klare å få dem til å fungere sammen, da må du prøve å komme med slike utspill og få de til å være ærlig. Å trø taktikken over hodet på dem, det er sjeldent det blir noe godt resultat” (SD).

Ved at ledelsen har en bevisst holdning som går på at det ikke skal være veldig diktatorisk, legger det også til rette for at rytterne er med på å forme regler, visjoner og målsetninger. De bruker gjerne samlingen på høsten til å diskutere spilleregler innad i laget: *”På samlingen i november, jeg har kjørt visjon og målsettingsprosessen. Det er viktig. Guttene er med på å lage den, tidligere har ikke laget hatt en bestemt. (...) Laget skal være med å forme sin visjon og målsetning” (SD).*

”I fjor hadde vi en samling der vi hadde dette [samarbeid] som tema, det samme skal vi ha i år. Vi blir enige om spilleregler for laget som vi bruker gjennom sesongen og blir minnet på dette” (K).

En av rytterne forteller at da han kom inn i et nyetablert lag, fikk rytterne selv ansvar for å formulere reglene som skulle gjelde. Han uttrykker videre at han er veldig fornøyd med at det ble gjort på den måten: *”Da laget ble etablert, så satt vi oss ned i gruppen og vi ryttere formulerte alle reglene vi skulle ha. Det var en utrolig bra måte, da var det vi som hadde laget reglene og retningslinjene. For eksempel hvis du skal ta med treningssykkelen til treningsleir så skal den være ren, hvis du har syklet et løp på egenhånd så skal du levere tilbake utstyret, sånne enkle ting” (P).*

Det er tydelig at det er enighet om og forståelse for at sportsdirektør har siste ord. Ledelsen har et ønske om å inkludere ryttere når det kommer til å forme regler for laget. De er opptatt av å ikke fremstå som diktatorer, men har mulighet til å sette ned foten når det trengs, noe rytterne ser viktigheten av i forhold til å få folk til å samarbeide: *”Det må være enighet fra starten av at laget skal gå foran interessene til hver enkelt. Der er det viktig at du har en sterk leder på et lag som sitter bak [i bilen]. Han trenger ikke være sterk slik at han kjefter og alle er redd han, ledertyper er et annet spørsmål, men han må være flink til å lese oss [ryttere], det er han som til syvende og sist må være den sterke og sette foten ned og si at sånn gjør vi det, nå må dere høre på meg og respektere det. Da har du et samhold som vil være optimalt” (K).*

Dersom ledelsen ikke hører på hva rytterne har å si, mener en av respondentene at det vil få negative konsekvenser. Han forteller om et lag han har god kjennskap til: *”Det har det ikke*

fungert med laget og det tror jeg er fordi [sportsdirektør] har vært for mye ovenfra og ned. Vi betaler lønna di så du får bare lytte til det jeg sier” (P). Det tyder på at det er viktig for rytterne å bli involvert og ikke få taktikken tredd nedover hodet.

En annen ting kodingen viser er viktig, er at man har klare roller innad i teamet. Det er til syvende og sist sportsdirektør som har ansvar for å ta ut laget og fordele roller foran og under rittene: *”I den prosessen deler vi opp laget sånn og sånn, du har de og de oppgavene. Du skal i brudd, du skal taue og kontrollere feltet, du skal hente flasker du skal kjøre hardt siste 10 km, du skal være med i brudd om det går over de harde bakkene, da skal du være der. Det er viktig å delegere oppgaver sånn” (SD).*

4.3.2 Lønn og belønning

Lønn og belønning er viktig i forhold til motivasjon (Hackman, 2002). I dette avsnittet vil jeg gå gjennom hva som spesifiseres i rytternes kontrakter og hvordan man deler premiepenger og bonuser innad i laget.

Rytterne har individuelle kontrakter med laget. Disse er gjerne relativt kortsiktige: *”Ja, to, tre, fire års. Det er noen som signerer bare ett også. Jeg signerte for to år. Der er ikke lange kontrakter, det er ikke ti år liksom” (P).*

I kontrakten fastsettes eventuell lønn og andre betingelser, men man har ikke spesifiserte roller, verken på kontinentalnivå eller hos proffene: *”Ingen roller er spesifisert, det er det ikke i Pro Tour-lag heller” (SD). Rollen rytterne skal ha vil endre seg underveis og vil være forskjellig i forhold til hvilke ritt man sykler. Spesielt gjelder dette på kontinentalnivå, der rytterens utvikling er med på å styre hvilken rolle man får i laget.*

Rytterne på kontinentalnivå mottar ikke lønn direkte av laget, men de får et stipend som hjelper dem litt på veien for å kunne være syklist: *”Du kan si det er lønn, men det blir utbetalt som stipend. Laget betaler inn noen stipender til Norges Cycleforbund så betaler de det ut som et trenings eller utviklingsstipend. Det er jo egentlig en lønn fra laget. Det er ikke så fryktelig mye, men det er litt i alle fall” (K).*

Lønnen som blir fastsatt er en viss sats, men man kan også ha klausuler om individuelle bonuser og lagbonuser. Premiepenger man kjører inn i løpet av en sesong, blir delt på alle som var med i rittet, samt en del til støtteapparatet. Dette gjelder både kontinentallagene og proffene: *”Det er alltid premiepenger på løp. Det er organisasjonen som arrangerer løpet*

som betaler ut. Vi deler alltid likt på laget. Så er det noen spesielle løp der sponsoren gir oss en ekstra bonus. Alt deles på hele laget. Vi deler på alle på laget” (K).

”Premiepengene blir jo fordelt likt også er det mange som har lagbonuser som blir delt likt. Fra laget eller sponsoren” (P).

Denne fordelingen er i tråd med equality-prinsippet som ble presentert i teoridelen. Dette kan gi rytterne motivasjon til å kjøre for en annen, dersom han er i stand til å oppnå gode resultater og dermed kjøre inn mye penger til laget: *”(...) hvis han [kapteinen] er i så god form så kan han få masse gode resultater og da tjener også vi gode penger. Da var det den motivasjonsfaktoren igjen da. Å få frem han” (P).*

I tillegg til at man har bonuser og premiepenger som deles likt, er det også noen ryttere som har klausuler om individuelle bonuser i kontrakten. Dette gjelder først og fremst proffene. Dette er ikke nødvendigvis et lurt trekk for å fremme samarbeid: *Det er noen som har individuelle bonuser. Det er jo egentlig ikke noen god ting, det er mye lettere å jobbe 100 prosent for noen dersom du sitter igjen med like mye som vinneren. Selv om, vinneren har jo normalt en høyere grunnlønn uansett så han får jo sitt. Men det er mange som har individuelle bonuser, det syns ikke jeg er noe smart for å få til et godt samarbeid” (P).*

4.3.3 Sosiale mekanismer

I tillegg til regler og retningslinjer og lønn og belønning, er også sosiale mekanismer viktig for å kontrollere atferd (Bragelien, 2010). De sosiale mekanismene går på å skape en kultur og normer i et team som gjør at medlemmene tilpasser sin atferd til det som er ”sosialt akseptert” blant de andre i teamet. Gjennom kodingen har jeg identifisert de viktigste måtene sosiale mekanismer blir skapt; ved fokus på sosialt samhold, teambygging og konflikthåndtering. Rytternes sterke forpliktelse overfor hverandre er også en sterk sosial mekanisme som har betydning for teamets effektivitet.

4.3.3.1 Samhold og kameratskap

En av de klareste trendene jeg fant på bakgrunn av intervjuene, var lagenes fokus på å skape samhold. I denne konteksten har det vist seg å være svært viktig at teammedlemmene har et samhold som gjør at de er

villige til å ofre seg for hverandre. Det betyr ikke nødvendigvis at de skal være verdens beste venner, men de må ha respekt for hverandre.

”Det er mange individualister i sykling, så det er klart [samarbeid] er en utfordring. Men i lagene jeg har vært de seneste årene har det fungert bra på grunn av måten vi har jobbet på og måten vi har bygd opp laget. Du må være flink til å plukke ryttere som er villig til å arbeide for laget og ofre sine sjanser. Det skaper du gjennom godt kameratskap” (P).

Man kan dele samhold opp i to hovedgrener, oppgavesamhold og sosialt samhold (Carron et al., 2002). Kodingen har vist at sosialt samhold er viktig. Rytterne reiser mye og tilbringer mye tid sammen utenom ritt. Dersom man ikke trives i gruppen vil dette mest sannsynlig gå ut over prestasjonen. I en så ekstrem utholdenhetsidrett som sykling er det viktig å være topp motivert og ha evne til å fokusere 100 prosent på oppgaven som skal gjøres. Dersom det oppstår konflikter med andre på laget, kan dette fort gå ut over konsentrasjonsevnen og dermed prestasjonen. En av sportsdirektørene har følgende syn på hvorfor det er viktig med sosialt samhold: *”(...) hvis det ikke funker i gruppen, det sosiale, så funker det heller ikke underveis i rittet. Det er snakk om å gi 100 prosent for hverandre” (SD).*

En annen respondent reflekterer over hvorvidt sosialt samhold er viktig: *”Ja, absolutt! Samhold i et lag er alfa og omega. Dersom du har et godt forhold til alle på laget er det lettere å hjelpe en venn enn en, kall det kollega” (K).* Det er viktig at man ser på sine lagkamerater som venner, da klarer man å gi det lille ekstra som gjør at man virkelig bidrar til laget.

På spørsmål om hvorvidt respondentene mente at samhold påvirker effektiviteten, kommer dette ganske klart frem: *”Ja, det tror jeg. Det gjelder nesten uansett hvilken idrett (...) men i sykling er det enda litt viktigere fordi når man kommer på konkurransene skal VI vinne, det er ikke i utgangspunktet jeg som skal vinne og det kan jo bli konflikter, selvfølgelig, og derfor er det viktig at man kjenner hverandre godt og har et godt forhold” (K).* Dette tyder på at fokuset på sosialt samhold er stort blant rytterne.

Sosialt samhold kan også være viktig for å få til et godt oppgavesamhold. Ved å ha et godt sosialt samhold kan det bli lettere å få alle til å jobbe sammen mot samme mål. Det er også viktig fordi det ikke alltid er like synlig utad hva en hjelperytter bidrar med: *”Du skal gå i døden for en annen på laget uten at det står noe om det i avisene eller på nettsidene etterpå. Hvis du skal klare det, må du være en med godt forhold til alle på laget og man må være en*

sammensveiset gjeng” (K). Det viser seg dermed å være vanskeligere å ha fokus på å nå gruppens mål dersom man ikke går godt sammen sosialt. Allikevel viser kodingen at man ikke nødvendigvis trenger å like en person for å kunne jobbe for han: *”Jeg hadde klart det fint uansett, jeg er jo profesjonell, og det er jobben din. Men det kan hende det er andre som har problemer hvis du ikke liker en person og ikke gidder å gjøre det, men det er fortsatt jobben din og du skal gjøre det du blir bedt om*” (P).

Det er ingen tvil blant respondentene at det er bedre å jobbe for en man respekterer og liker, men man utfører uansett oppgavene man blir tildelt. Det er dette man blir målt på til syvende og sist: *”Ja [det er] absolutt [lettere å jobbe for noen du liker]. Det kommer helt an på oppførselen til personen, hvordan han er som person. Heldigvis har jeg hatt mange snille og greie kapteiner, så det har vært ganske enkelt for min del, men hvis du har et rævhull av en stjerne på laget så sier det seg selv at da gidder du ikke gi 100 prosent. Selv om, du gjør det kanskje likevel, men du gir ikke det lille ekstra*” (P). Dette er i tråd med funnene til Shah og Jehn (1993). De kom frem til at grupper der medlemmene er venner presterer signifikant bedre enn grupper der medlemmene kan betegnes som bekjente, både når det kommer til å ta avgjørelser og utføre oppgaver.

4.3.3.2 Teambygging

I følge teorien er teambygging et langsiktig, systematisk og målrettet arbeid hvor teamet jobber med de oppgaver de er satt til å løse, i den kontekst de normalt skal fungere i (Sjøvoll, 2009). Teambygging er noe som kan påvirke normer og kulturen i laget, og kan derfor karakteriseres som et forsøk på å styrke de sosiale mekanismene.

Et sykkelteam tilbringer en god del tid sammen i løpet av sesongen: *”Guttene har vel ca 140 reisedager. Det begynner med treningsleirer. Der er de alle sammen, to ganger to uker. Når løpene begynner blir de splittet litt*” (SD).

De fleste lag, både kontinentallag og profflag har en eller to samlinger på høsten, som gjerne kan være en samling der de ikke har med sykkelen, i tillegg til treningssamlinger i januar/februar. På samlingene om høsten setter de opp retningslinjer, regler og målsetninger, og ledelsen setter seg ned og snakker med hver enkelt av syklistene.

På vinterens samling kan de finne på å benytte seg av presentasjoner og sesjoner der lederne snakker til utøverne: *”(...) Da setter vi opp noen retningslinjer, regler og målsetninger*” (SD). Disse presentasjonene omhandler taktikk og fokus på samarbeid og teamspirit. Dette er

et viktig arbeid for å få syklistene til å forstå grunnreglene og hvordan laget fungerer. Det at sportsdirektør og ledelsen bruker tid på dette, viser at de verdsetter dette høyt: *”Det er veldig viktig å ha tiltak for å få samholdet opp og gå. Det er forskjellig for ulike typer, noen engasjerer seg mens noen trenger et spark bak”* (SD).

Sportsdirektøren forteller at de ikke har en bok eller en mal de følger, de har gjort dette i mange år så det går på instinkt. Han bruker ingen spesifikke teambyggingsaktiviteter: *”Nei, men vi har en del triks. Som sagt, treningsleirene er viktige. Plutselig kan vi si til en rytter: Du bestemmer hvor vi skal trene i dag, og så ser vi hvordan han takler den oppgaven. Når vi har to uker på treningsleir får vi dem til å bytte rom etter en uke. De har ikke noe annet valg enn å lære hverandre og kjenne, både på godt og på vondt!”* (SD).

”Vi hadde en bli-kjent samling, møte med sponsorer, der vi hadde litt oppgaver. Vi bodde på hytter og spilte paintball og sånne ting. Det var den første samlingen, og det var mange nye på laget. Det var det laget gjorde for at vi skulle bli kjent. Ellers gjør ikke laget direkte noe for å få det til, det styrer vi på en måte selv” (K).

”Da [på samling] hadde vi mye møter der vi snakket om kommunikasjon, så hadde vi en person som kom og fortalte oss om en persontypeindeks. Vi hadde svart på mange spørsmål på forhånd, kartlegge hvilke preferanser folk på laget hadde” (K). Rytteren forteller om forrige samling der de tok en personlighetstest som de gikk gjennom i fellesskap. Grunnen til at ledelsen hadde et slikt opplegg, var i følge rytteren at de ønsket at man skulle få større forståelse for hvordan ulike personlighetstyper påvirket måten man reagerte i ulike situasjoner og dermed forbedre kommunikasjonen: *”Vi skulle bli mer obs på og få mer forståelse for hvorfor noen gjør som de gjør på laget, og få litt mer toleranser for, ok han gjør sånn og sånn og er forskjellig fra meg, han er en type som foretrekker litt andre ting enn meg. Forstå hverandre litt bedre. Målet med det var at vi skulle prøve å forbedre kommunikasjonen oss imellom. Hvorfor han sier det han sier og handler som han gjør i den situasjonen. Det er fordi han er en type som ikke liker å ha det så systematisk og liker å ha litt spillerom, mens andre på laget liker å ha en systematisk hverdag, system. Bli litt mer var på hvilke personligheter som er på laget”* (K).

Det er tydelig at teambygging er noe som respondentene mener er viktig. Det er ofte utskiftninger foran hver sesong, og da er det viktig at de nye lagkameratene blir inkludert og kjent med de gamle så tidlig som mulig. Respondentene setter også pris på å bli kjent med

hverandre av sykkelsetet og flere uttaler at de synes disse teambyggingsaktivitetene er morsomme og mener dette fører til at man blir fort kjent med hverandre. Teambyggingsaktivitetene kan også føre til at man får avslørt sterke og svake sider, samt får tydelig frem hvem som tar ansvar og er ledertyper. Teambygging skaper en lagfølelse, og det at rytterne blir godt kjent med hverandre har vist seg å være viktig i forhold til at de skal hjelpe hverandre underveis i konkurranse.

4.3.3.3 Konflikthåndtering

En annen ting som er viktig, er måten man håndterer potensielle konflikter på. Konflikter ble identifisert som en av de faktorene som kan hindre at laget jobber sammen. I følge teorien er det ikke uvanlig at det er uenigheter og konflikter i et lag (Assman, 2008). Det som avgjør om det fremmer eller hemmer samarbeid og effektiviteten er hvordan man takler disse konfliktene.

En av respondentene forteller om konflikter han har opplevd som gikk på trening og hvor han skulle bo: *"Jeg har ikke løst dem. Jeg skiftet lag. Det var løsningen. Det fantes ingen andre løsninger enn det"* (P).

En annen respondent forteller om en konflikt med en lagkamerat: *"Vi har hatt litt konflikter med en av rytterne, men han er ikke i laget nå"* (K). Dette tyder på at korte kontrakter gir laget muligheten til å kunne unngå å signere en rytter som ikke fungerer.

Det er ingen av respondentene som gir uttrykk for at det er mange og store konflikter innad i laget deres: *"Vi har heldigvis sluppet mange konflikter, men det skal være en dynamikk og noe uenighet og engasjement, men hvis det utvikler seg til konflikter må disse løses"* (SD). Dette svaret tyder på at de har sluppet unna det verste i laget respondenten representerer.

Det viser seg å være viktig å kunne ta opp eventuelle problemer for å unngå at dette utvikler seg til store konflikter: *"For eksempel kan vi sitte på middagen og si at nå må vi prate litt om noe, det er noen ryttere som føler det sånn og sånn (..) så prøver vi å få i gang en dialog så fort som mulig hvis det er noe som noen plages med. Det tror jeg de fleste på laget føler at de kan gjøre. At de ikke er redd for, at de ikke sitter veldig lenge med noe de plages med, at det ikke går veldig lenge før de tar det opp. Jeg tror alle stoler såpass mye på hverandre at folk tåler å høre hvis det er noe"* (K).

Ett av lagene har en tillitsmann som rytterne kan henvende seg til dersom de har noe de ønsker å ta opp med ledelsen: *"Tillitsmann tar opp ting med ledelsen direkte. Det er det ikke alle som tør eller ønsker å ta opp ting med ledelsen. Det er viktig for meg at guttene tør å være åpne, det er den eneste måten å bedre ting på. Det er en viktig bit for at de skal kunne utvikle seg"* (SD). Ikke alle lagene har en utnevnt tillitsmann, men det er ofte de litt eldre rytterne som naturlig tar ansvar: *"Som regel hvis det er noe så er vi flinke til å snakke ut om det, etter løp, etter trening. Så er det noen ryttere på laget som er litt eldre og litt mer erfarne som tar litt ansvar der da"* (K).

Det er også viktig at man får kjølt seg litt ned før man eventuelt begynner å kjefte. Det kan være mye adrenalin i omløp rett etter målgang: *"Vi har hatt policyer på det at man ikke skal uttale seg med en gang etter målgang om noe har gått skeis, du skal tilbake til bussen og slappe av og så går du ut og prater med pressen og tar diskusjonen med rytteren senere, ikke akkurat på det heiteste"* (P).

En annen respondent har fokus på samhold, og at dette kan føre til at det blir lettere å løse konflikter som oppstår: *"På et lag er det forskjellige personligheter, du vil ha konflikter, det er umulig å unngå, men det må brukes til noe positivt. Har du godt samhold i bunn (...) vil du klare å løse dette, men uten godt samhold kan det skjære seg"* (K).

I ytterste konsekvens kan konflikter føre til at man ikke får bli i laget: *"(...) hvis de ikke vil følge reglene er det opp til dem. Hvis vi ser at det begynner å gå utover andre på laget, så erstatter vi dem. Så enkelt er det. Jeg tror at de fleste skjønner det"* (SD).

Manglende bidrag til laget er identifisert som en faktor som kan føre til konflikter, ved at ryttere ikke ønsker å jobbe for noen som ikke bidrar når de er i en posisjon der de kan få gode resultater og trenger hjelp. For å kunne overkomme problemet i forhold til manglende bidrag og sosial loffing, er det viktig å gjøre individuelle bidrag synlige og skape en følelse av at disse er viktige (Thompson, 2008). Det er viktig å skille mellom synlighet innad og utad. Selv om det kan være vanskelig for fans og media å se den enkeltes innsats, er det veldig tydelig innad hvem som bidrar og hva de bidrar med: *"Alle på laget ser alltid hva du har gjort for dem underveis. Det er ingen tvil om at de ser det som blir gjort og folk er stort sett veldig flinke til å takke for hjelpen underveis med en gang du kommer til mål. Det bør alle være flinke til. Men det er så klart ikke like synlig ovenfor lagleder og de som sitter i bilen bak, og lageierne som sitter hjemme i Norge og bare ser på Internett"* (K).

Vi har også tidligere vært inne på at sportsdirektør ikke har mulighet til å få med seg alt som skjer underveis, spesielt ikke dersom rytterne ikke bruker radio underveis. Derfor er det viktig at sportsdirektør får en rapport fra rytterne om hvordan rittet utløp seg: *”Hvis sportsdirektøren er flink, har innsikt og snakker med rytterne, så får han som regel med seg hvem som har gjort en god jobb, og så forteller han det videre til de som eier laget og sånne ting. Så innad i laget så vet som regel folk hva du har gjort underveis, det gjør de. Men utad kan det være vanskelig å se”* (K).

”Gode ledere ser like mye på sånne egenskaper, lagegenskaper, enn bare resultater. Det er jo viktig at det blir satt pris på” (P). Det er viktig for rytterne at sportsdirektøren evner å dømme dem i forhold til deres arbeidsoppgaver og ikke etter resultatlistene. En av proffrytterne forteller at de opererer med løpsrapporter: *”Det er jo dessverre mange som glemmer det, når sesongen er over og det er mange måneder siden viktige løp var der du ofret deg så kikker de på resultatene dine, men hvis du har vært en gjennomført god lagrytter så vil jo folk huske det. Nå er lagene utrolig flinke med at sportsdirektøren skriver løpsrapporter, det er utrolig godt dokumentert det arbeidet man har lagt ned. Det er ikke bare resultatene som blir sittende”* (P).

Selv om det kan såre litt at medier eller andre stiller spørsmålstegn ved enkeltrytters bidrag, er det uansett sportsdirektøren og lagkameratene som er viktigst å forholde seg til: *”Du må jo bare tenke på at sportsdirektøren har sagt at han har tillitt til deg og har lyst å ha deg med videre, og rytterne er fornøyd med deg. Du må fokusere på det”* (K).

4.3.3.4 Forpliktelser

Rytterne på et lag virker å ha en sterk forpliktelse overfor hverandre. Dette kan være et tegn på sterke horisontale psykologiske kontrakter. Ved hyppig interaksjon oppstår det horisontale psykologiske kontrakter, noe som gjør at man utvikler uuttalte forventninger og forpliktelser til hverandre og til gruppen. Brudd på de uuttalte forventningene kan føre til redusert jobbtilfredshet, innsats, forpliktelse, og at man slutter å gi det lille ekstra (Sverdrup, 2011).

Samtlige respondenter føler at de har forpliktelser overfor de andre på laget: *”Det går på at hvis en lagkamerat sitter i en fordelaktig situasjon og har mulighet til å klatre oppover på listen og sier selv at han føler seg veldig bra for tiden, er i god form og har tro på at han kan*

fikse et godt resultat for laget de siste dagene når sammenlagtseieren skal gjøres opp om, da føler jeg meg forpliktet til å gi det jeg har slik at han skal få det til” (K).

”Den går på at for eksempel hvis du blir tatt ut til [ritt] så, for min del, er jeg blitt tatt ut for å hjelpe de andre. Da er jeg forpliktet til å være i god form. Du kan ikke ”let the team down” (P).

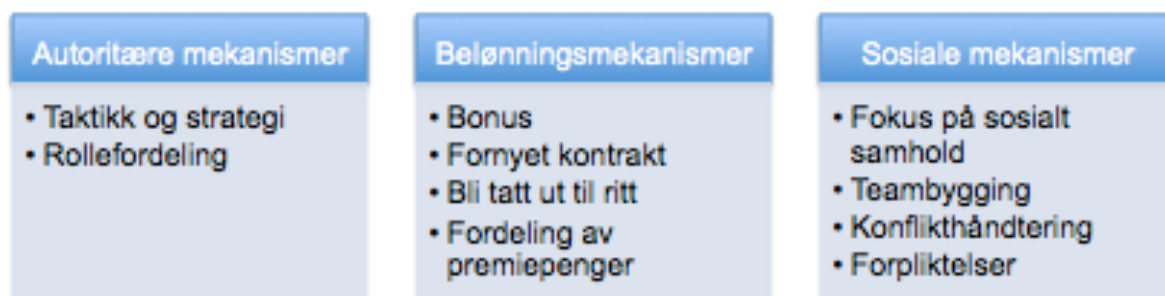
Det er tydelig at rytterne føler en forpliktelse overfor de andre på laget. Det er også interessant hvordan de mener de andre på laget er forpliktet overfor dem: *”Jeg har fått mange sjanser, eller noen sjanser til å kjøre for egen suksess og det er jo på grunn av at jeg har vært lojal mot laget og da vil de, innimellom, når jeg satt i en posisjon der jeg kan ha suksess la meg få den suksessen. De kjører ikke mot meg og da backer de opp meg, kan du si” (P).*

”Jeg føler det er ganske gjensidig forståelse for at hvis en på laget sitter i en god situasjon, så må de andre hjelpe til” (K). Det er en tydelig trend at det er en felles forståelse av at man må gi og ta. Sportsdirektørene har også klare formeninger om hvordan rytterne er forpliktet overfor dem: *”Jeg forventer at de alltid yter sitt beste, gjør jobben sin, er seriøse med trening og gjennomfører de rollene de får så godt de kan i konkurranse” (SD).*

Det er likevel noen situasjoner der man ikke føler en like sterk forpliktelse overfor laget: *”Hvis du kommer inn i et løp og ingen på laget er særlig spreke og mange er litt halvmotivert fordi det er dårlig vær og sånn, da føler jeg ikke en veldig forpliktelse overfor laget, da tenker jeg at det er opp til meg å gripe sjansen” (K).*

4.4 Oppsummering

Kodingen har vist at sykling står overfor flere utfordringer knyttet til at det er en individuell lagsport der den enkeltes resultater også er viktig. Man møter utfordringer knyttet til at flere på laget ønsker, og har mulighet til å vinne, samt at enkelte ikke bidrar til teamet som det blir forventet. Konflikter kan også oppstå på bakgrunn av dette. Videre har jeg vist hvordan man møter disse utfordringene ved å dele inn i tre ulike styringsmekanismer. Figur 3 viser en oppsummering av denne inndelingen. De autoritære mekanismene styres av sportsdirektør og ledelsen, og går på at de bestemmer taktikk og strategi, samt rollefordeling. Resultatene viser at dette gjøres i samsvar med rytterne, noe de setter pris på, men at sportsdirektør likevel har siste ordet. De ikke-monetære belønningsmekanismene ledelsen har er at de har mulighet til ikke å fornye kontrakt med ryttere som ikke opptre slik de ønsker, samt å ikke ta dem ut til ritt. Vi har også sett at man i stor grad velger å fordele premiepenger og bonus likt, men at i noen tilfeller har ryttere også individuelle bonuser, noe respondentene mener ikke fremmer samarbeid. Under de sosiale mekanismene er det vist at det er viktig med sosialt samhold for at man skal kunne gi alt for en annen på laget. Samtidig er teambygging viktig for å skape samhold og mulighet til å bli kjent på en annen arena enn bare sykkelsetet. Måten man håndterer konflikter på og rytternes sterke forpliktelser overfor hverandre er også med på å styrke eller svekke teamets effektivitet.



Figur 3: Oppsummering av styringsmekanismene

5. Diskusjon og implikasjoner

Resultatene i forrige del av oppgaven belyser viktige utfordringer i henhold til å få alle til å jobbe sammen mot samme mål, før mulige måter å løse disse utfordringene på ble presentert. Målet med resultatdelen var å formidle hovedtrekkene jeg fant i datamaterialet jeg samlet inn. Dette er gjort på en forholdsvis deskriptiv måte, men avsnittet er delvis preget av drøfting og evaluering av situasjonene jeg har valgt å inkludere.

I denne delen vil jeg trekke ut de viktigste funnene og diskutere disse for å få en bedre forståelse av hvilke underliggende faktorer som fører til at ryttere er villige til å gi opp egne individuelle mål og sjanser for at en annen på laget skal kunne vinne. Jeg vil også forklare hvordan og hvorfor man klarer å få teamet til å fungere såpass bra sammen som resultatene viser at de gjør: *"I et sykkellag får du virkelig teste det å jobbe sammen som et lag på maks, tøye grenser, oppnå mål, få til et samhold, ærlighet, rollefordelig osv"* (SD).

I resultatdelen identifiserte jeg tre utfordringer man står overfor i sykkelsporten som kan vanskeliggjøre arbeidet med å få alle til å jobbe sammen, henholdsvis at noen må ofre seg hvis det er flere som kan vinne, manglende bidrag til laget og konflikter. Utfordringene presentert her vil være trusler i forhold til at teamet skal oppnå sin potensielle effekt. Måten teamet håndterer disse utfordringene på vil kunne bidra til å redusere truslene, noe som vil øke muligheten for at teamet skal nå sitt fulle potensial, og dermed unngå prosessstap.

På tross av utfordringene som er definert på bakgrunn av datamaterialet, er det mye som tyder på at atmosfæren i teamene ikke er preget av rivalisering og konflikter, selv om vi har noen eksempler på alt ikke alltid fungerer optimalt. Det tyder på at man har funnet en noenlunde effektiv måte å håndtere disse utfordringene på. På bakgrunn av resultatene har jeg identifisert seks faktorer i teamarbeid som synes å bidra til å fremme suksess i sykkelteam:

- 1) Bonus og premiepenger bør fordeles likt på alle teamets medlemmer
- 2) Teambygging med fokus på sosialt samhold
- 3) Velge ut medlemmer på bakgrunn av flere kriterier enn bare resultater
- 4) Evaluere innsats på bakgrunn av arbeidsoppgaver
- 5) Medlemmer må være forpliktet overfor hverandre
- 6) Tydelige og avklarte roller

Disse faktorene vil jeg presentere og diskutere nærmere i dette avsnittet. Fokusområdene som presenteres vil kunne være med på å redusere spenningen kollektivist/individualister, fordi man vil skape en situasjon der individualistene vil innse at det er i deres interesse å samarbeide og arbeide for teamets mål, fremfor å fokusere på sine egne personlige mål i situasjoner der disse er avvikende.

5.1 Fordeling av bonus og premiepenger

Som nevnt i teoridelen peker Hackman (2002) på at monetære belønninger er viktig for å forsterke teamatferd. Dette underbygges av studien til Williams (1981) der han har gjennomført en casestudie av et kanadisk sykkellag som ikke klarte å opptre som kollektivist, selv om de hadde sett at dette fungerte for profflagene. Williams (1981) argumenterer for at det var mangelen på lønn som førte til at man ikke fikk noen på laget til å ofre seg for at andre skulle vinne. Monetære belønninger ser dermed ut til å være viktig for å få teamet til å fungere: *”Det blir jo litt sånn, du jobber for laget fordi du får lønn der, du er jo proff. Du jobber for arbeidsgiveren din, du gjør det du får beskjed om. Ellers får du sparken”* (P).

Hvordan disse belønningene blir fordelt på teamets medlemmer vil også påvirke rytternes motivasjon til å jobbe som et lag for hverandre. Breer & Locke (1965, referert i Eby & Dobins, 1997) viste at det ble utviklet sterkere normer i forhold til nødvendigheten av samarbeid i situasjoner der samarbeid ble konsistent belønnet. Funn i denne oppgaven viser at fordelingen av belønning er i tråd med equality-prinsippet beskrevet av Greenberg og Leventhal (1976, referert i DeMatteo, 1998) der man fordeler belønning likt uten å ta hensyn til den enkeltes innsats. Dette vil i følge teorien bli oppfattet som en rettferdig og effektiv fordeling i situasjoner der samhold og solidaritet er kritisk for teamets suksess, noe resultatene har vist at er viktig i en individuell lagsport. Utbetaling av bonus og premiepenger skjer på bakgrunn av teamets resultater. Dette er i tråd med retningslinjer utformet av Sewcharan og Parumasur (2009) i forhold til hvordan man bør utarbeide et belønningssystem. De argumenterer for at belønning kan øke involvering når de er linket direkte til resultater. Resultatene har vist at ryttere har finansielle insentiver i forhold til å ta en rolle som hjelperytter.

Flere ryttere har påpekt at en slik fordeling gir motivasjon i form av at gevinsten er lik, selv om de beste normalt har bedre grunnlønn. Man vil få størst økonomisk gevinst av å hjelpe

rytteren på laget som er best i forhold til løypeprofilen. Ved å hjelpe andre vil man dermed kunne maksimere egen økonomisk gevinst. I følge teorien om individualisme, vil individualister vektlegge sine egne personlige interesser foran interessene i teamet. Dersom disse er sammenfallende, som vil være tilfellet dersom man maksimerer økonomisk gevinst ved å hjelpe andre til en god plassering, vil individualister opptre som samarbeidsvillige kollektivistisk dersom de verdsetter den økonomiske gevinsten. Fordi man er helt avhengig av at noen er villig til å ofre egne resultater, vil en likehetsfordeling være fordelaktig. Ryttere har selv påpekt at individuelle bonuser i kontrakter, som noen lag opererer med, ikke er med på å fremme samarbeid. En likehetsfordeling (equality) av bonus og premiepenger ser dermed ut til å kunne fremme samarbeid og effektivitet i individuelle team.

Likevel er det mye som tyder på at lønn og belønning i seg selv ikke alltid er gode nok insentiver i et individuelt team. Det er ikke bare de finansielle belønningene som er viktig: *”Det [som motiverer] kan være bonuser. Det kan være kontraktforlengelse. Det kan være, for min del, å bare ha den gode følelsen. Du har gjort jobben din. Du kan klikke ut av pedalen etter målgang og ha god samvittighet” (P).*

En ulempe med likehetsfordeling vil være at det er mulig å redusere sin individuelle innsats og fremdeles ha glede av belønningen dersom teamet gjør det bra. For å kunne minimere effektivitetstap som følge av sosial loffing, trenger man også sosiale mekanismer for å få teamet til å jobbe sammen og utnytte sitt potensial. Dette belyses ved sitater som *”det er lettere å hjelpe en venn enn en kollega”* og *”dersom kapteinen er et rævhull, er det vanskeligere å gi det lille ekstra”*. Selv om man gjør det man skal, er det ikke sikkert man går i kjelleren og henter ut de siste ekstra kreftene som kan vise seg å være avgjørende for hvorvidt man vinner eller taper. Lønn og belønning er ikke alltid nok til å skape indre motivasjon (Herzberg, 1986), noe som vil være viktig for å få teammedlemmer til å ofre seg. Man må likevel ha et insentivsystem i bunn som støtter opp om dette for at man skal få til samarbeid i teamet.

5.2 Forpliktelser overfor hverandre

”Det er kanskje et av de største problemene i sykling for samhold, hvis du har fått en tjeneste en gang og du ikke gir tilbake til han du har fått tjenesten av” (K). Jo mer teammedlemmer stoler på hverandre og tror at de andre i teamet også er innstilt på å jobbe for teamet, desto mer forpliktet føler de seg (Levi, 2010).

Disse forpliktelsene kan kjennetegnes som psykologiske kontrakter. Graden av psykologiske kontrakter som utvikler seg avhenger både av type team og i hvilken grad medlemmene må samhandle (Sverdrup, 2011).

Styrken i psykologiske kontrakter blir veldig tydelig når man opplever brudd på disse. I denne studien har flere av respondentene pekt på situasjoner der man ikke har følt at en av medlemmene i teamet har gjort sitt ytterste når han var i en hjelperytterrolle: *”Jeg hadde ikke orket det [å gi 100 prosent]. Det hadde jeg faktisk ikke. Det påvirker egentlig veldig mye, hvis du vet at det er en lojal rytter du gir alt for, du vet at når situasjonen er snudd, det er en rytter som vil hjelpe deg, så har jeg ingen problemer med å ofre meg en dag, fordi jeg vet at han vil ofre seg for meg en annen dag. Men det blir halvhjertet hvis det er en rytter som du vet, og de fleste snakker om at ikke er lojal”* (K).

Man mister tillitt hos de andre medlemmene i teamet, og man kan ikke forvente å få noe hjelp og støtte tilbake. Likevel åpner en av respondentene for at slike brudd kan tilgis, ved at de som bryter de horisontale psykologiske kontraktene viser at han er klar til å ofre seg for de andre. I og med at de sykler mange ritt i løpet av en sesong, har man mulighet til å vise for de andre på laget at man er klar til å ofre seg: *”Hvis jeg hadde sett at han virkelig ofret seg for meg en gang (...) og jeg hadde sett at han virkelig gav alt han hadde av seg selv, så hadde jeg nok det [jobbet for han igjen]. Du får veldig mange situasjoner i løpet av sesongen på å bevise hva du står for og hvordan du tenker på laget kontra dine egne målsetninger. Det er nok av sjanser til å vise at du er en lojal rytter”* (K). Grunnen til at dette er mulig, er at hver enkelts bidrag er svært synlig innad i laget.

Resultatene viser at teammedlemmene er preget av sterke forpliktelser overfor hverandre og at dette er viktig for å kunne ofre seg for hverandre, fordi man da vil forvente det samme av de andre medlemmene. På proffnivå, der man har mer spesialiserte arbeidsoppgaver, føler man seg forpliktet fordi det er arbeidsoppgaven man er satt til å utføre, noe som gjenspeiler en vertikal psykologisk kontrakt mellom leder og rytter. Brudd på vertikale psykologiske kontrakter kan føre til at man ikke blir tatt ut til ritt eller at man står uten kontrakt etter endt sesong: *”Ledelsen ser, ok, han underpresterer og i tillegg så lever han et liv som ikke samsvarer med det han burde. Da er det mye raskere å kaste deg ut av laget. Da viser de ingen nåde. Du presterer ikke, fordi du er useriøs, vi vil ikke ha useriøse ryttere på laget”* (P).

En måte å øke forpliktelsene på, som resultatene viser at man benytter i sykkelteam, er å la rytterne bestemme retningslinjer og visjoner i fellesskap. Ved at rytterne selv bestemmer vil det kunne være lettere at alle holder seg til reglene de selv har vært med på å bestemme. Ved at medlemmer forplikter seg til å hjelpe hverandre, vil man dermed kunne få et mer effektivt team: *"Jeg gir alt nå, pluss det lille ekstra. Da vet jeg at den dagen det er min tur får jeg alt igjen, pluss det lille ekstra. Hvis du lykkes med det, vil det skape en helt utrolig styrke. Skape suksess. Skape resultater"* (K).

5.3 Teambygging med fokus på sosialt samhold

Det er ikke overraskende at sosialt samhold ser ut til å være en viktig faktor for effektivitet i et sykkellag. Forskning på sportsteam har vist at "lagånd" ser ut til å være sentralt for ytelse innen lagidrett (Sjøvoll, 2006). *"Det er gjennom teambyggingen man skaper et unikt samhold"* (P).

Syklistene er forpliktet overfor oppgavene de blir tildelt, det er det som er jobben deres og det de får betalt for i profflag. Dersom man ikke gjør oppgaven sin godt nok, er det ikke plass på laget foran neste sesong. Likevel synes sosialt samhold å være den faktoren som gjør at man er villig til å gi det lille ekstra og det som gjør at det blir mindre fristende å gå for egne sjanser, fordi man føler en sterk forpliktelse overfor de andre på laget når de er i en god posisjon: *"Det er viktig å bruke nok tid til å få samholdet opp å gå"* (SD).

I forhold til å skape et effektivt team bør man ha et samhold som gjør teammedlemmene tilfredse og som gjør at de ønsker å bli i teamet (Thompson, 2008): *"Vi hadde folk som var innom laget, som var der i ett eller to år, så forsvant de. De syklet bra, men fungerte ikke sosialt"* (P). Dette kan tyde på at man kan risikere å miste ryttere som ikke fungerer sosialt.

Ulike personlighetstyper som ikke klarer å samarbeide er i resultatdelen nevnt som en faktor som kan føre til at teamet ikke oppnår sine målsetninger. Det kan være lettere å få de ulike typene på laget til å samarbeide dersom resultatet gjelder for alle, Det vil si at man blir bedømt etter hva teamet oppnår, ikke hva hvert enkelt teammedlem presterer. New York Yankees hadde et ekstraordinært oppgavesamhold, men kunne ikke fordra hverandre (Hall, 2007). Selv om man der opplevde forskjellige personlighetstyper og dårlig sosialt samhold, var det likevel et svært suksessfullt lag som presterte godt sammen på banen. Dette kan være vanskeligere å få til i et individuelt team der hver enkelt rytter vil bli stående med sitt eget resultat. Godt oppgavesamhold vil derfor ikke nødvendigvis være tilstrekkelig for å skape et

suksessfullt team, selv om flere ryttere sier at de ville hjulpet en annen rytter uavhengig av hvor godt de likte han, ettersom det var jobben deres. De sier også at det er lettere å gi det lille ekstra for et teammedlem de liker godt. Sosialt samhold vil dermed være viktig for at noen skal kunne gi fra seg egne vinnere sjanser for en annen på laget, men også for at en hjelperytter skal kunne gi alt for å hjelpe sin kaptein: *”Hvis du blir kjent med en og glad i dem blir nok opplevelsen av smerte litt mer levelig”* (K). Det er større sjanse for at teammedlemmer er samarbeidsvillige dersom de har en oppfatning av at andre i teamet også er det (Dawes, 1988, referert i Levi, 2010).

Selv om resultatene viser at selv om man ikke går overens eller liker en annen på laget, vil man gjøre jobben man har blitt tildelt, nettopp fordi det er jobben din og det er det du får betalt for (profflag). Allikevel viser det seg at dersom man liker den man skal jobbe for, vil det være lettere å ta frem det lille ekstra, noe som kan bety forskjellen på seier eller tap i en idrett med små marginer. Det er dermed mye som kan tyde på at det er viktig å skape godt sosialt samhold i individuelle team for at hver enkelt skal prestere maksimalt i forhold til sine oppgaver og dermed bidra til at teamet oppnår sine mål: *”Vi oppdro hverandre og var veldig flinke til å gi hverandre tilbakemeldinger og det var en del av kulturen der. Det var åpenhet og tilbakemeldinger. Det var lov å gi hverandre tilbakemeldinger men at de var konstruktive var viktig. Gjorde du noe som ikke var sosialt akseptert så fikk du høre det. Det sosiale var viktig for å få laget til å fungere”* (P).

Teambygging kan også være med på å styrke gruppeidentiteten. Cremer og van Dijk (2002) argumenterer for at hovedeffekten av en sterk gruppeidentitet vil være at man legger større vekt på kollektiv samhandling, fordi de personlige interessene vil sammenfalle med gruppens interesser.

5.4 Velge ut teammedlemmer på bakgrunn av flere kriterier enn bare resultater

”[For å bygge et lag som jobber sammen mot samme mål] skal du ha en god ledelse som plukker ut de rette rytterne, og blir kjent med rytterne, med personlige egenskaper” (P). For at man skal klare å skape godt sosialt samhold, er det viktig at man finner folk som passer sammen. Vi har tidligere sett at ulike personlighetstyper kan føre til konflikter som virker ødeleggende på effektiviteten. Hackman (2002, referert i Bang, 2008) hevder at et velkomponert team greier å finne balansen mellom å ha medlemmer som er for like

hverandre på den ene siden, og for forskjellige fra hverandre på den andre. I et balansert team har medlemmene mange ulike typer talenter og perspektiver, samtidig som de er like nok til at de er i stand til effektivt å kommunisere og koordinere seg med hverandre (Bang, 2008). I og med at sosialt samhold synes å være en viktig suksessfaktor, er rytterne opptatt av at man skal være relativt like som personer: *”Det vil jo alltid være sånn at man går bedre overens med noen på laget enn de andre. Det er nok sikkert noe ledelsen tenker på når de henter inn ryttere, de skal prøve å lage et homogent lag. De fleste klarer jo å tilpasse seg litt. Men hvis det er en rytter som har rykte på seg for å være veldig spesiell på et eller annet område, kan det ødelegge for han slik at han ikke kommer inn på laget. Ok, han sykler veldig fort, men jeg tror ikke han typen her passer helt inn i gruppen vår. Det vil være nedbrytende for laget egentlig. Vi har ikke lyst å ha han, selv om han har lyst å sykle for oss og er veldig god. Sånn helt fra startfasen av er det nok noe lagledelsen tenker mye på, at folk skal gå bra overens”* (K).

Samtidig er det viktig at man klarer å fylle de ulike rollene som kreves for å oppnå suksess, man trenger forskjellig ryttere med forskjellige ferdigheter. Det kan derfor tyde på at man ikke bare bør velge den som sykler fortest eller klatrer best, man må være bevisst på at han skal passe inn med kulturen og de andre medlemmene i teamet: *”Det er ingen lag i sykkelverden som plukker ryttere kun fra resultatlisten. Der sitter vi i bilen og ser hvordan den enkelte rytter jobber. Det er klart at hvis de vinner løp er lagene veldig på jakt etter dem, men de er flinke til å spørre rundt blant andre syklistene, hvordan er han akseptert i feltet, hvordan oppfører han seg. Det betyr mye for en sportsdirektør, hvis du ikke kan oppføre deg utad så hjelper det ikke så mye at du vinner. Da blir det en fryktelig byrde å ha han med på laget”* (SD).

Utvelgelse av riktige teammedlemmer er en viktig faktor for å kunne skape effektive team (Thompson, 2008): *”[Det er viktig å] sette riktige folk sammen, ta en avveining i forhold til å sette sammen sykkellag til de forskjellige rittene. Skal man sette sammen to og to, må det kanskje være to som utfyller hverandre og gjør hverandre gode, mer enn folk som stikker kjepper inn i hjulene til hverandre. Det er viktig”* (SD).

I sykkellag kan de variere hvilke teammedlemmer som sykler hvert ritt. Da har man mulighet til å plukke de som klarer å jobbe godt sammen. Det blir spesielt viktig i individuelle team, der man virker å være avhengig av godt samhold: *”Sammensetningen er utrolig viktig foran store løp, der du plukker folk som er villige til å ofre seg og som har*

kjørestyrke og som kan sette til side sin egen suksess til fordel for andre” (P). Å velge ut medlemmer som er samarbeidsvillige og dermed har en kollektivistisk tilnærming, er i tråd med Eby & Dobbins (1997) funn, der de viser en positiv sammenheng mellom medlemmenes kollektive tilnærming og samarbeid i teamet.

5.5 Evaluere individuell innsats på bakgrunn av arbeidsoppgaver

Det har vist seg å være viktig for syklistene å ha egne resultater å vise til, spesielt i kontinentallag der man må bli lagt merke til for å kunne ta steget videre. I individuelle team vil noen medlemmer stikke seg frem, som i sykling ved at den som vinner får stå på seierspallen og motta trøyer, pokaler og hyllest. Andre eksempler kan være at et teammedlem tar æren for det teamet har prestert ved å legge frem prosjektet og dermed bli lagt merke til, eller være den som uttaler seg i pressen, holder foredrag osv. Sterk konkurranse om eventuelle forfremmelser kan også føre til at noen prøver å gjøre sine bidrag ekstra synlig for de rette personene, og velger å kjøre sitt eget løp for å bli lagt merke til. For at man skal unngå at dette blir ødeleggende for teamet, er det viktig at hvert enkelt teammedlem blir evaluert på oppgavene de gjennomfører. Det vil si at en evaluering av en rytter som har en rolle som hjelperytter bør gå på hvor godt han utfører sine arbeidsoppgaver, ikke hvor på resultatlisten han havner. Resultatene viser at man har mer fokus på arbeidsoppgaver i profflag sammenlignet med kontinentallag. Dette kan komme av at rytterne er mer spesialisert og har en klarere rolle i laget, mens man på kontinentallag er mer opptatt av at alle skal få sin sjanse.

Det at man blir evaluert på bakgrunn av sine oppgaver er avhengig av at man klarer å synliggjøre den enkeltes bidrag. Dette er ikke alltid like enkelt i alle typer organisasjoner. I sykling har det vist seg å være enkelt innad i laget, der andre teammedlemmer har oversikt over hvordan de andre på laget er med på å bidra. Rapporteringsmekanismene vi har sett i undersøkelsen går på at rytterne snakker med sportsdirektør i ettertid og forteller hvordan løpet fortonet seg. Proffsyklistene kjører ofte med radio, da får sportsdirektør en bedre innsikt i hva som skjer underveis. Vi har også lært fra resultatdelen at enkelte sportsdirektører lager rapporter fra hvert løp. Der beskrives innsatsen til rytterne, slik at man ikke skal måtte forholde seg til resultatlistene etter sesongen, som ikke nødvendigvis sier noe om den enkelte hjelperytters innsats.

Når teammedlemmer mener at sitt bidrag til teamet er verdifullt og viktig, er det mer sannsynlig at de ønsker å bidra (Kerr & Bruun, 1983, referert i Levi, 2010): *"Hvis du føler du har gjort en god jobb og vet du har vært delaktig i seieren, da blir du selyfølgelig vanvittig glad og stolt. Jeg har sikkert vært like glad på andres vegne som mine egne vegne"* (K). Ved at ryttere blir evaluert på bakgrunn av hvordan de skjøtter sine oppgaver, opplever de å bli satt pris på i teamet. Dette er viktig for trivsel og egen motivasjon. En viktig ting i individuelle team, vil dermed kunne være at man klarer å gjøre bidrag synlige overfor teammedlemmer og ledelsen, slik at man er klar over hvilken innsats hver enkelt legger ned for å løse oppgavene som er kritiske for teamets suksess.

En individuell evaluering på bakgrunn av arbeidsoppgaver vil også være med på å øke synligheten. I følge Thompson (2008) vil det å gjøre individuelle bidrag synlig være med på å forhindre sosial loffing og unngå motivasjonsproblemer. Man må også skape en følelse av at medlemmenes bidrag er viktige. Det er man generelt flinke til i sykling. Man ser ofte at kapteinen takker sine hjelperyttere i det de passerer målstreken og de uttaler i intervjuer at de aldri hadde klart dette uten hjelp fra laget: *"Folk er stort sett veldig flinke til å takke for hjelpen underveis med en gang du kommer til mål"* (K). Økt synlighet kan også hjelpe i forhold til systemet med UCI-poeng, ved at man viser overfor laget at man er viktig selv om man ikke nødvendigvis har så mange poeng. Det vil likevel ikke eliminere dette problemet, da profflag er avhengig av disse poengene for å beholde sin World Tour-status.

En viktig forutsetning for at et individuelt team skal være effektivt, synes dermed å være at man blir evaluert på bakgrunn av oppgavene man utfører. *"Det er en viss grad [av rivalisering i laget] men så lenge du blir målt på arbeidsoppgaver og ikke resultater... Det er heldigvis ikke sånn at du skal gå på tvers av arbeidsoppgavene dine og bare fokusere på resultater"* (P).

5.6 Tydelige og avklarte roller

Sjøvoll (2006) deler roller inn i formelle og uformelle. De formelle rollene er forventninger knyttet til den stilling eller formelle posisjon en person har, mens de uformelle er knyttet til den sosiale funksjonen personen fyller i gruppen.

Kodingen har vist at det er viktig å avklare hvilken formell rolle rytterne skal ha under ritt. Dette er det sportsdirektøren som har kontroll over: *"Det er gjennom teambuildingen man skaper et unikt samhold. Så er det opp til ledelsen å styre det med jernhånd og gi klare*

oppgaver og roller” (P). I profflag har man veldig tydelige formelle roller, og blir gjerne tatt ut til ritt fordi man skal være hjelperytter, spurtopptrekker eller man er sammenlagtkandidat: *”Rollene er alltid definert. Vi har en time før start der vi går gjennom alt*” (P). Ved at rollene er avklart og tydelige, vet hver rytter hva som forventes av han og hvilke oppgaver han skal utføre, og bør dermed bli bedømt ut fra dette slik det ble argumentert for tidligere i diskusjonsdelen.

I kontinentallag er ikke denne rollefordelingen alltid like tydelig, ettersom de skal utvikle ryttere og dermed la alle prøve seg litt på forskjellige ting i og med at de ønsker seg komplette ryttere. I kontinentallag er det litt mer opp til hver enkelt rytter hvilken rolle han skal få: *”Er det et endagsritt og alt skal avgjøres, sier vi gjerne at løypen passer best til den og den. I et etappeløp ser man gjerne på totalen [og vurderer deretter]. I et veldig åpent løp blir det egentlig slik at vi stiller helt likt til start. Alle får lov å prøve å gå i brudd og hvis en av oss lykkes så kjører vi for han. Noen ganger er det veldig åpent, om å gjøre og gripe sjansen selv*” (K). Likevel er det viktig at man har avklart hvilken rolle som vil gjelde dersom en rytter kommer i en god posisjon og har mulighet til å få en god plassering: *”Han var supersterk, men også litt heldig med bruddet som gikk inn. Når han først hadde ledertrøyen var det ikke noen tvil, da kjører vi for han*” (K).

Kodingen viste at rytterne føler en sterk forpliktelse overfor hverandre når det kommer til å hjelpe hverandre når en rytter er i en god posisjon. Det er små marginer som avgjør i sykkel, og en av rytterne kan være heldig å komme med i det rette bruddet og dermed ha en fordel i et etappeløp. Selv om man derfor kan starte et ritt uten en klar kaptein, er det viktig at alle er innforstått med at de kan få en rolle som hjelperytter, og at dette kommuniseres tydelig fra sportsdirektør. Han vil ha siste ordet og er den som tar avgjørelser både i forkant og under ritt. Autoritære mekanismer er derfor viktig når det kommer til rollefordeling, men også sosiale mekanismer spiller inn, det er viktig at ryttere aksepterer avgjørelsene og gjør sitt beste for den de skal hjelpe. Belønningsmekanismene gjør at det også er en økonomisk gevinst ved å hjelpe andre som er bedre posisjonert. Ved at rollene er tydelige og alle rytterne vet hva som forventes av dem, vil man dermed kunne redusere konflikter og øke teamets effektivitet. Det vil derfor være viktig med tydelige og avklarte roller i et individuelt team: *”Det er vel ikke så mange konflikter. De fleste er ganske profesjonelle og kjenner sine roller. På den måten blir det ikke så mange*” (P).

5.7 Oppsummering

I denne delen har jeg diskutert seks faktorer, som i følge resultatene virker å være viktig for å skape effektivitet i individuelle team. Disse punktene vil kunne være med på å redusere de negative effektene av utfordringene som ble identifisert. Ved å fordele bonus og premiepenger likt på medlemmene i teamet har undersøkelsene vist at man kan motivere ryttere til å gjøre en jobb for andre. Ved å bygge team med fokus på sosialt samhold, vil denne effekten kunne forsterkes ettersom flere ryttere har uttalt at det er lettere å hjelpe en venn enn en kollega. Ved å velge ut medlemmer på bakgrunn av flere kriterier enn prestasjoner på sykkelsetet, vil man kunne skape en atmosfære som er mindre preget av konflikter og sørge for at medlemmene passer inn med kulturen på laget, noe resultatene har pekt på som viktig. Ved å evaluere innsats på bakgrunn av arbeidsoppgaver vil hver enkelts bidrag kunne bli mer synlig. Det kan føre til mindre sosial loffing fordi det blir veldig tydelig om man gjør jobben sin eller ikke, og dersom man ikke presterer kan man bli vraket til ritt eller bli satt ut av laget. Man vil også kunne redusere rivaliseringen internt fordi rytterne opplever å få ros og oppmerksomhet på bakgrunn av hva de har prestert underveis, ikke bare hvor på resultatlisten de havnet. Det har også vist seg å være sterke horisontale psykologiske kontrakter mellom teammedlemmene, blant annet er det tydelig at man forventer at man skal få hjelp tilbake når man er med og bidrar til at en annen rytter skal kunne vinne eller få en god plassering. Brudd på disse kontraktene straffes hardt, ved at ryttere ikke gidder å gi maks innsats neste gang man skal hjelpe den som ikke var med og bidro en gang man selv trengte hjelp.

Ved at styringsmekanismene presentert i resultatdelen og diskusjonen er på plass, vil individualistene kunne sette teamets mål foran sine egne på samme måte som kollektivist, fordi de vil innse at samarbeid vil føre til fordeler som de ikke vil kunne oppnå ved å jobbe alene. Straffen for å kun tenke på seg selv og kun kjøre for egne resultater vil være så streng at du er bedre stilt på lang sikt ved samarbeid enn å avvike på kort sikt, fordi du ønsker å oppnå resultater. Spenningen mellom egne eventuelt avvikende mål og teamets mål vil reduseres, fordi man innser at man må bidra til fellesskapet for å kunne oppnå noe. En av respondentene oppsummerer dette: *"Det vil være sosialt og karrieremessig selvmord å gå mot laget"* (P).

6. Avslutning

6.1 Konklusjon

Sykkel er en idrett som kan karakteriseres som en ”individuell lagsport”. Dette byr på utfordringer i forhold til å få alle til å jobbe sammen mot samme mål. Utfordringene ligger i strukturen på sporten, der man har hjelperyttere som må ofre seg for at en på laget skal vinne, og dermed stå alene på toppen av seierspallen. Den enkelte rytters resultater er viktig, både på kontinentalnivå i forhold til å kunne bli proff, men også på proffnivå for å kunne ta UCI-poeng eller utmerke seg for å kunne styrke sin forhandlingsmakt overfor eget og andre potensielle lag. En hjelperytters innsats er ikke alltid like synlig utad. I sykling vil man mest sannsynlig ha et team bestående av kollektivister og individualister. En av de store utfordringene i et slikt team er å få individualister til å opptre som kollektivister og sette laget foran seg selv.

Tre viktige utfordringer ble identifisert i denne utredningen i forhold til å få alle til å jobbe sammen mot samme mål. Disse er at man gjerne har flere på laget som kan vinne og at noen derfor må ofre egne vannersjanser for en annen på laget, manglende bidrag til laget og sosial loffing, samt konflikter som kan oppstå fordi det er en individuell lagsport.

Måten teamene håndterer disse utfordringene på ble kategorisert under tre styringsmekanismer; autoritære mekanismer, belønningsmekanismer og sosiale mekanismer. På bakgrunn av intervjuene har jeg identifisert seks faktorer som har vist seg å kunne være viktig for effektivt samarbeid i individuelle team:

- 1) Bonus og premiepenger bør fordeles likt på alle teamets medlemmer
- 2) Teambygging med fokus på sosialt samhold
- 3) Velge ut medlemmer på bakgrunn av flere kriterier enn bare resultater
- 4) Evaluere innsats på bakgrunn av arbeidsoppgaver
- 5) Medlemmer må være forpliktet overfor hverandre
- 6) Tydelige og avklarte roller

Disse faktorene kan bidra til at individualister opptre som kollektivister og setter teamets mål foran sine egne der disse er avvikende fordi de vil innse at det vil være det beste alternativet for å kunne nå sine egne, individuelle mål på lang sikt. Dersom alle i teamet

innser at det beste for dem selv også er det som er best for laget, vil man kunne redusere trusler, skape synergier og hente ut teamets potensielle effektivitet og potensial.

6.2 Bidrag og begrensninger

Denne studien skiller seg fra andre studier av team på grunn av den spesielle konteksten i sykkel. Ettersom sykling er en idrett der man har en individuell vinner, men kjører som lag, utgjør sykkelporten en rik kontekst for å studere samarbeidsutfordringer som følge av dette.

Det er åpenbart en del forskjeller på et team i en business kontekst og et team i en sportskontekst, som arbeidsplass, motivasjon for medlemskap osv. Jeg har brukt organisasjonsteori i tillegg til teori utformet av forskere innen sportspsykologi for å se på idrettsteam, noe som i følge Barker et al (2010) kan lede til en bedre forståelse for hvordan de ulike teamene fungerer. Tidligere i oppgaven har jeg også påpekt likheten mellom toppidrett og business (Weinberg og McDermott, 2002; Jones, 2002, referert i Barker et al., 2010).

Funnene er i stor grad i samsvar med hva litteraturen sier er viktig å fokusere på når det kommer til effektive team, i form av blant annet sammenhengen mellom samhold og effektivitet, belønningssystemer og motivasjon og betydningen av teammedlemmers forpliktelse overfor hverandre. Dette er med på å styrke påstanden om at det er likheter mellom toppidrett og team i organisasjoner. Denne studien løfter spesielt frem viktigheten av sosialt samhold og forpliktelser overfor teammedlemmer som en viktig faktor for at noen skal kunne ofre egne sjanser for andre teammedlemmer. En av grunnene til at sosialt samhold er viktig kan være at ”lagånd” kan være viktigere i idrett enn i team i organisasjoner. Allikevel kan studien være med på å bidra til bevisstgjøring rundt hvor viktig teamfølelse og samhold faktisk er, spesielt når det kommer til at man skal ofre seg for hverandre. Det kan være mange team som kunne hatt nytte av økt teambygging og systematisk arbeid for å bedre og styrke det sosiale miljøet. Vi ser for eksempel en trend innen langrenn at de går 5-mila som et ”lag” der noen ligger og drar på feltet mens Petter Northug sparer mest mulig krefter til å ta spurten. De vil kunne stå over lignende utfordringer i forhold til samarbeid som man ser i et sykkelteam.

Kunnskap fra denne utredningen vil først og fremst være nyttig innen sykkelteam. Problemstillingen i oppgaven er relativt universell og kan dermed også ha en viss

overføringsverdi selv om studien er utført i en sykkelkontekst. Ettersom undersøkelsene er basert på respondenter fra et lite utvalg team, bør man imidlertid være forsiktig med å generalisere og overføre konklusjoner. Funn i denne undersøkelsen kan likevel gi en pekepinn på hva man bør tenke over i forhold til å løse lignende utfordringer, både i sykkelteam og andre typer team. Eksempler på slike team kan være et mellomlederteam som skal fordele midler, som nevnt i innledningen, team der medlemmene kjemper om en forfremmelse og ønsker at sine bidrag skal bli lagt merke til eller team der et medlem presenterer resultatene og får all æren utad og dermed fremstår som ansvarlig for arbeidet teamet har gjennomført. De fleste team vil oppleve konflikter mellom medlemmenes individuelle mål i større eller mindre grad og kan dra nytte av lærdommer fra denne studien, hvor dette spenningsforholdet er veldig tydelig.

Når jeg definerer teamet i sykling, er det kun syklistene og ledelsen som blir medregnet. Støtteapparatet er en viktig del av et effektivt sykkellag, også dette må fungere for at laget skal oppnå suksess og flere respondenter forteller om hvor viktig det er at støtteapparatet integreres og fungerer. Det har jeg derimot ikke vektlagt i denne utredningen, da jeg ønsker å se på mekanismene innad i selve sykkelteamet. Jeg har også valgt å holde meg til utfordringene som man møter i forhold til problemer med å få alle til å jobbe sammen mot samme mål og dermed spenningen mellom individualisme/kollektivismen. Jeg har dermed valgt å ikke gå nærmere inn på andre elementer teamteorien nevner som ikke er direkte knyttet opp mot dette. For eksempel oppgavesamhold, noe som helt klart er viktig i for eksempel en spurt. Opplevelsen av suksessfulle team vil i denne oppgaven være subjektiv og relatert til respondentenes oppfattelse. Jeg har ikke sett på om prestasjonene objektivt sett vil bli bedre ved hjelp av de seks suksessfaktorene som er blitt identifisert, det vil si om team som er gode på dette gjør det systematisk bedre enn team som for eksempel har individuelle bonuser, utydelig rollefordeling eller føler svakere forpliktelser.

6.3 Videre forskning

Denne studien kan gi et fundament for andre som er interessert i å forske på disse mekanismene, i forhold til hvordan man arbeider for å møte samarbeidsutfordringer i denne konteksten.

Resultatene som har blitt presentert i denne undersøkelsen baserer seg på det intervjuobjektene selv har valgt å fortelle. Når det kommer til faktorer som kultur og normer,

kan dette være vanskelig å fange opp ved et intervju, fordi det kan være ting som respondentene selv ikke er klar over eller ikke klarer å sette ord på. Normer kan være vanskelig å beskrive fordi det er noe som faller seg helt naturlig når man er en integrert del av en organisasjon eller et team.

Det kunne derfor vært fordelaktig med observasjon av deltakerne i tillegg til intervjuene, men det var ikke mulig å gjennomføre grunnet tid og ressurser. I den forbindelse kunne man gjennomført en casestudie der man valgte seg ut et spesifikt sykkelteam og fulgt disse gjennom en sesong eller på samlinger og i enkelte konkurranser. Da ville man kunnet kartlegge kulturen og normene på en enda bedre måte, i denne utredningen er alt basert på selvrappotering fra respondentene. Da noen også velge å holde igjen informasjon som ikke er fordelaktig for dem, eller velge å unngå å fortelle om handlinger eller valg de har tatt som ikke setter dem i et godt lys. Dersom forsker selv er til stede og observerer, vil han kunne rapportere mer objektivt. Ettersom medlemmene ubevisst styres av gruppens normer, vil det være lettere å identifisere dem når vi kommer inn i gruppen som utenforstående (Sjøvoll, 2006). Videre forskning innen dette område som inkluderer observasjon vil dermed kunne være gunstig.

Det vil også være interessant å se om man vil få lignende resultat i andre sammenhenger. Vil de samme faktorene være gjeldene i andre typer organisasjoner der man møter lignende sosiale dilemma? Er det noen faktorer som går igjen i flere typer team? Det kunne også vært hensiktsmessig å knytte samhold opp mot resultat – er det slik at de som har best rollefordeling, bonusfordeling, teambygging og sosialt samhold osv også gjør det best resultatmessig? Vil det å være oppmerksom på og implementere disse faktorene kunne bidra til å øke suksessen i form av flere gode resultater?

Ved å utføre flere studier som bruker ulike metoder vil man kunne få en bedre innsikt i hvordan man best skal møte samarbeidsutfordringer knyttet til individuelle team. Videre forskning vil kunne bidra til å utvikle bedre verktøy for hvordan man skal håndtere slike utfordringer i forskjellige typer team.

7. Litteraturliste

Amason, Allen C. (1996): *"Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management groups"* Academy of management Journal, 39, side 123-148.

Assman, Rune (2008): *"Teamorganisering, Veien til mer fleksible organisasjoner"*. Fagbokforlaget, Bergen

Bang, Henning (2008): *"Effektivitet i lederteam – hva er det og hvilke faktorer påvirker det?"* Tidsskrift for Norsk Psykologiforening, Vol. 45, nummer 3, side 272-286 .

Barker, Dean, Rossi, Anthony og Püsche, Uwe (2012): *"Managing Teams: Comparing Organizational and Sport Psychological Approaches to Teamwork"* Scandinavian Sport Studies Forum, Vol. 1, side 115-132.

Bragelien, Ivar (2010): *"Bruk av lønn som styringsverktøy"*. Gjesteforelesning i BUS 400 – Styling av større foretak, 27.09.2010. Norges Handelshøyskole, Bergen.

Brask, Ole D. (2007): *"Ambisjonsnivå og gruppefungering"* Tidsskrift for Norsk Psykologiforening, Vol. 44, nummer 11, side 1350-1357.

Breer, P. E., & Locke, E. A. (1965) *"Task experience as a source of attitudes"* Dorsey Press, Homewood.

Brewer, Benjamin D. (2002): *"Commercialization in Professional Cycling 1950-2001: Institutional Transformations and the Rationalization of "Doping""*. Sociology of Sport Journal, 19, side 276-301, Human Kinetics Publishers, Inc.

Carron, Albert V., Brawley, Lawrence R. og Widmeyer, Neil W. (2002): *"The Group Environment Questionnaire Test Manual"*. West Virginia University, Morgantown.

Carron, Albert V., Colman, Michelle M., Wheeler, Jennifer og Stevens, Diane (2002): *"Cohesion and performance in sport: A meta analysis"* Journal of Sport & Exercise Psychology, Vol. 24 (2), Juni 2002, side 168-188.

Cohen, S. & Bailey, D. E. (1997): *"What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite"* Journal of Management, 23 (3), side 239–290.

Cremer, David D. og van Dijk, Eric (2002): *"Reactions to group success and failure as a function of identification level: a test of the goal-transformation hypothesis in social dilemmas"* Journal of Experimental Social Psychology, 38, side 435-442.

Dawes, R. (1988): *"Rational choice in an uncertain world"* Harcourt, San Diego.

De Dreu, C. K. W. og Gelfand, M. J. (2007): *"Conflict in the workplace: Sources, dynamics, and functions across multiple levels of analysis"* The psychology of conflict and conflict management in organizations. Lawrence Erlbaum, New York

- DeMatteo, Jacquelyn S., Eby, Lillian T. og Sundstrom, Eric (1998): "*Team-based Rewards: Current Empirical Evidence and Directions for Future Research*". Research in Organizational Behavior, Volume 20, side 141-183.
- Deutsch, Morton (1949): "*A Theory of Cooperation and Competition*". Human Relations, Vol. 2, side 129-152.
- Deutsh, Morton (1975): "*Equaity, equality and need: What determines which value will be used at the basis for distributive justice?*" Journal of Social Issues, 31, (3), side 137-149.
- Eby, Lillian T. og Dobins, Gregory H. (1997): "*Collectivistic orientation in teams: An individual and group level analysis*" Journal of Organizational Behavior, 18, side 275-295.
- Epstein, Jennifer A. og Harackiewicz, Judith M. (1992): "*Winning is Not Enough: The effects of competition and Achievement Orientation on Intrinsic Interest*" Personality and Social Psychology Bulletin, April 1992, Vol. 18, No. 2, side 128-138.
- Frey, James H og Eitzen, Stanley D. (1991): "*Sport and society*". Annual Review of Sociology, Vol. 17, side 503-522.
- Gaasøy, Kristin Anita (2005): "*Strategisk bruk av insentiver ved lederavlønning – Sammenhengen mellom teoretiske bidrag og praksis i Telenor Mobil*", SNF-rapport nr. 36/05, SNF Prosjekt nr. 7881, Økonomisk styring og regulator, Bergen.
- Golden-Biddle, K. og Locke, K. D. (1997): "*Composing Qualitative Research*" Thousand Oaks, SAGE Publications.
- Greenberg, J. og Leventhal, G. S (1976): "*Equity and the use of over-reward to motivate performance*" Journal of Personality and Social Psychology, 34, side 179-190.
- Hackman, J. Richard (1986): "*Psychology and work: Productivity, change and employment*" The Master lectures, Vol. 5, side 89-136, Washington DC.
- Hackman, J. Richard (2002): "*Leading Teams: Setting the stage for great performances*" Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Hall, Aric (2007): "*Sports Psychology: Building Group Cohesion, Performance, and Trust in Athletic Teams*" PSY 8840 – Sports Psychology, Capella University, Bullard, Texas.
- Hammond, Leo K. og Goldman, Morton (1961): "*Competition and Non-Competition and its Relationship to Individual and Group Productivity*" Sociometry, Vol. 24, No. 1, side 46-60.
- Hayes, N. (1997): "*Successful team management*" International Thomson, London.
- Herzberg, Fredric (1986): "*One More Time – How Do You Motivate Employees?*" Harvard Business Review, September-Oktober 1987, reprint 87507.
- Hoenigman, Rhonda, Bradley, Elizabeth og Lim, Allen (2010): "*Cooperation in Bike Racing – When to Work Together and When to Go It alone*" Wiley Periodicals Inc, Vol. 00, No. 00.

-
- Høigaard, Rune, Säfvenbom, Reidar og Tønnessen, Finn Egil (2006): "*The Relationship Between Group Cohesion, Group Norms, and Perceived Social Loafing in Soccer Teams*". Small Group Research, Vol. 37, Nummer 3, Juni 2006, side 217-232.
- Jacobsen, D. I. (2005). "*Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*". 2. utgave. Høyskoleforlaget, Kristiansand
- Jehn, Karen A. og Shah, P. P (1993) "*Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict and task*". Group Decision and Negotiation, Vol 2, Juni 1993, 149-165.
- Jehn, Karen A. (1994): "*Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of valuebased intragroup conflict*" International Journal of Conflict Management, 25, side 117-142.
- Jehn, Karen. og Mannix, Elizabeth (1997): "*The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and team performance*" Academy of Management Journal, 44, side 238-251.
- Jones, G. (2002): "*Performance excellence: A personal perspective on the link between sport and business*" Journal of Applied Sport Psychology, 14 (4), side 268-281.
- Katz, D. og Kahn, R. L. (1978): "*The social psychology of organizations*" 2. Utgave, Wiley & Sons., New York.
- Katzenbach, Jon R. og Smith, Douglas K. (1993) "*The Discipline of Teams*". Harvard Business Review. Mars-April 1993.
- Kerr, N. L., & Bruun, S. E. (1983): "*The dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects*" Journal of Personality and Social Psychology, 44, side 78-94.
- Kilduff, Gavin J., Elfenbein, Hillary A. og Staw, Barry M. (2010): "*The Psychology of Rivalry: A Relationally Dependent Analysis of Competition*" The Academy of Management Journal, Vol. 53, No. 5, side 944-969.
- Kjøde, Arne (1999): "*Teambygging og teamarbeid*" Fagbulletin, Vol. 1, nr 2, AFF ved Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Larsen, Rolf-Petter (1998): "*Teamutvikling, Teambygging og teamarbeid*". Cappelen Akademiske Forlag, Oslo.
- Levi, Daniel (2010): "*Group Dynamics of Teams*" 3. Utgave. SAGE Publications, Los Angeles.
- Luschen, G (1980): "*Sociology of sport: development, present state, and prospects*" Annual Review of Sociology, 6, side 315-47.
- Miller, Keith L. og Hamblin, Robert L. (1963): "*Interdependence, Differential Rewarding and Productivity*" American Sociological Review, Vol. 28, No. 5, side 768-778.

- Mullen, B. & Copper, C. (1994): *"The relation between group cohesiveness and performance: An integration"* Psychological Bulletin, 115, side 210–227.
- Olson, Mancur (1971): *"The Logic of Collective Action, Public Goods and the Theory of Groups"* Harvard University Press, Cambridge.
- Robbins, Harvey og Finley, Michael (2000): *"Team som lykkes, Praktiske råd for vellykket teamarbeid"*. Egmont Hjemmets bokforlag, Oslo.
- Saunders, Mark, Lewis, Philip og Thornhill, Adrian (2009). 5. utgave. *"Research methods for business students"* Pearson Education Limited, Essex.
- Schweiger, S. H., Sandberg, W. og Ragin, J. (1986): *"Groupe approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making"* Academy of Management Journal, 29, side 57-71.
- Sewcharan, Simee, G. og Parumasur (2009): *"Overcoming Barriers to Team Effectiveness"* Alternation, 16,1, side 120-154.
- Simons, T. L. og Peterson, R. S. (2000): *"Task conflict and relationship conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust"* Journal of Applied Psychology, Vol.85, no. 1, side 102-111.
- Sjøvold, Endre (2006): *"Teamet – utvikling, effektivitet og endring i grupper"*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Sverdrup, Therese (2011): *A descriptive and prescriptive framework of psychological contracts in teams"*. Working paper, Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Thagaard, Tove (1998): *"Systematikk og innlevelse, En innføring i kvalitativ metode"*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Thompson, Leigh L. (2008): *"Making the team, A Guide for Managers"*. 3. utgave. Pearson International Edition, New Jersey.
- Tjosvold, Dean (1995): *"Cooperation theory, constructive controversy, and effectiveness: Learning for crisis"* I R. Guzzo og E. Salas (Eds.), Team effectiveness and decision making in organizations, side 19-112, San Francisco.
- Wagner, John A. (1995): *"Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Groups"*. The Academy Management Journal, Vol. 38, No. 1 (Februar 1995), side 152-172.
- Wagner, John A. og Moch, Michael K (1986): *"Individualism-Collectivism: Concept Measure"*. Group Organization Management, Desember 1986, Vol. 11, no. 3, side 280-304.
- Weinberg, R. S og McDermott, M. (2002): *"A comparative analysis of sport and business organizations: Factors perceived as critical for organizational success"*. Journal of Applied Sport Psychology, 14 (4), side 282-298.

Williams, Trevor (1989): *"Sport, Hegemony and Subcultural Reproduction: The Process of Accommodation in Bicycle Road Racing"* International Review for the Sociology of Sport, Desember 1989, Vol. 24, No. 4, side 315-333.

Yin, Robert K. (2011): *"Qualitative Research from Start to Finish"*. The Guilford Press, New York.

Internett:

Fredagsvik, Jarle (2011): *"Gabriel Rasch til FDJ-BigMat"*, Procyding.no. Tilgjengelig fra: <http://www.procyding.no/article3280598.ece>, Publisert 25.11.2011

Lindstrøm, Jonas (2011): *"- Ingen vil jobbe for kapteinene"* Tilgjengelig fra: <http://www.procyding.no/article3262152.ece>, Publisert 28.10.2011

Tracey, Ted (2009): *"Tour de France: Alberto Contador grabs second title despite power struggle with Lance Armstrong"*, Daily Record. Tilgjengelig fra: <http://www.dailyrecord.co.uk/sport/2009/07/27/tour-de-france-alberto-contador-grabs-second-title-despite-power-struggle-with-lance-armstrong-86908-21550689/> Publisert 27.07.2009

UCI (Det internasjonale sykkelforbundet) (2011): *"Part 2: Road Races"*. Rules. Tilgjengelig fra: <http://www.uci.ch/templates/UCI/UCI2/layout.asp?MenuId=MTkzNg&LangId=1> Publisert 01.10.2011

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

1. Introduksjon

1.1 Informasjon

- Om meg: Student ved NHH
- Om oppgaven; generelt om tema
- Samtykke om lydopptak, intervju skrives ut, men skal ikke legges ved oppgaven, bare bruke sitater
- Konfidensialitet og anonymitet
- Antydning om tidsbruk (ca 45-60 min)
- Takk for at du vil delta

2. Spørsmål

2.0 Generelle spørsmål

Kan du fortelle hvordan det er å være en del av laget

- rittdag
- samling
- lagmøte

Hvordan vil du definere suksess?

Er laget viktig i sykling?

- hvorfor/ hvorfor ikke? eksempler

Hvilke personlige egenskaper er viktig for å bli en god syklist?

Hvilke utfordringer står man ovenfor i forhold til å få alle til å jobbe sammen? Er dette krevende?

2.1 Roller

Hvordan bestemmes rytternes roller?

(– forskjell fra kontinental til pro?)

Er det klart hvilke rolle alle rytterne skal ha til enhver tid?

- gi eksempler

Hvordan tror du din rolle bidrar til teamets suksess?

- gi eksempel på når og hvordan du har bidratt

2.2 Motivasjon

Hva er det som motiverer deg til å stå på for andre?

Kan du fortelle om en gang du ofret deg for en lagkamerat? Hvorfor?

Kan du fortelle om en gang en lagkamerat ofret seg for deg?

Motiverer rytterne hverandre/ blir du motivert av andre ryttere?

- gi eksempler

Er det noen konkurranse innad? Hva går denne på?

Hvordan påvirker konkurransen innad i laget motivasjonen?

- fortelle om en hendelse/situasjon der konkurranse innad har påvirket motivasjonen

Kan du fortelle om en situasjon der du var veldig motivert for å hjelpe andre?

Kan du fortelle om en gang du ikke var særlig motivert for å hjelpe noen andre på laget?

Føler du at ditt bidrag til laget er synlig?

- kan du fortelle om en situasjon der ditt bidrag var synlig/ikke synlig

Føler du at ditt bidrag til teamet er viktig? Hvordan?

Kan du fortelle om en gang noen på laget ikke gjorde sin del av jobben? Hva skjedde? Hvorfor?

2.3 Psykologiske kontrakter

Har du en forpliktelse ovenfor de andre laget?

- Hva går denne forpliktelsen i? Gi eksempler

Hvordan mener du de andre er forpliktet ovenfor deg?

Hvordan reager du dersom de ikke holder denne forpliktelsen? Gi eksempler

2.4 Samhold

Hvordan er forholdet ditt til de andre rytterne? Hvordan ser du på de andre rytterne?

Hvordan trives du i laget? Hvorfor?

Hvordan er stemningen i laget under et etapperitt?

- påvirkes av resultater?

Tenker ryttere på samme lag likt rundt taktikk?

Fortell om en gang du opplevde at godt samhold gjorde at dere oppnådde målene dere hadde satt dere / dårlig samhold oppnådde ikke mål

Hva er det som får en hjelperytter til å gi opp egne sjanser for å hjelpe andre på laget? Kan du gi eksempler på tilfeller der dette ikke har skjedd?

Er det noen ryttere du liker bedre å jobbe for enn andre?

-utdyp

Har du opplevd å samarbeide godt med noen du ikke liker?

- gi eksempler

2.5 Teambygging

Hvor mye tid tilbringer du sammen med laget i løpet av en sesong?

Hvordan legger laget til rette for å skape samhold?

- gi konkrete eksempler

Har dere noen teambyggingsaktiviteter? Hvilke?

Hvilken effekt tror du teambygging har på samholdet? Hvorfor?

Hva tror du skal til for å bygge et lag som jobber sammen mot samme mål?

2.6 Kommunikasjon

Hvordan foregår kommunikasjonen i laget? Språkproblemer?

Kan du gi eksempler på situasjoner der kommunikasjonen har vært god/dårlig der dette hadde konsekvenser?

Kan du gi noen eksempler på hvilke tilbakemeldinger dere gir hverandre

2.7 Ledelse

Hvordan ledes laget?

Hvordan prioriterer sportsdirektøren når han tar ut laget til de forskjellige rittene?

- hvordan reagerer du på dette?

Hvordan forholder sportsdirektøren seg til rytterne? Mer kontakt med noen osv.

- Hvordan påvirker dette deg/laget?

Har leder en klar visjon?

Er det rom for å ta opp ting med ledelsen?

Er det klart hva som forventes av deg som rytter?

2.8 Rivalisering

Er det hard konkurranse for å få bli med på ritt?

Hvordan påvirker det ryttere å bli vraket til ritt man har lyst til å kjøre?

Episoder der en rytter trosset laget og kjørte for egne sjanser?

- hva skjer da?

Hvordan føles det å se en på laget ditt stå øverst på seierspallen? /Hvordan føles det å stå på seierspallen?

Er det noen maktkamp innad i laget?

- gi eksempler/ utdyp

Er det mye konkurranse innad i laget? Hvordan påvirker dette motivasjonen?

UCI-poeng – hvilken effekt?

2.9 Subkultur

Hvordan tar dere imot nye i laget? Hvordan ble du tatt imot?

Hva er det første dere lærer nykommerne? Hva er det første du lærer som ny?

- Grupperinger?

- kjennetegn

- Personlighetsklasher

- Hvordan håndtere?

- påvirker samhold?

Primadonna?

2.10 Konflikt

Hvilke typer konflikter kan oppstå i et sykkelteam?

Kan du fortelle om en gang dere løste en konflikt i laget? Mange?

Om hva? Hvordan løse? Hvilken effekt? Personlige konflikter vs oppgaveorienterte konflikter? Eksemplifiser, Sjalousi

2.11 Mål

Har du nådd dine mål for sesongen?

Har laget nådd sine mål?

Er det forskjell på dine personlige mål og lagets mål?

2.12 Normer og kultur

Hvordan vil du beskrive kulturen i laget?

Kulturforskjeller mellom ryttere fra forskjellige land?

Uskrevne regler?

Hva skjer med ryttere som bryter normene?

Gjør dere noe spesifikt for å bygge kulturen?

2.13 Incentivsystemer

Får du lønn fra laget?

Får dere noe bonus av laget?

Hvordan fordeles premiepotten?

Hva står spesifisert i kontrakten?

3. Avslutning

Hva tror du er det viktigste når det kommer til å få alle til å jobbe sammen på et sykkellag?

Noe annet du tror spiller inn som vi ikke har snakket noe om i intervjuet?

Veien videre.

Takk igjen for at du ønsket å delta i denne studien.