

Mastergradsoppgåve

“NO! Slår vi leir.”

"Let`s set up camp NOW!"

Ein studie av leiing og konflikthandtering på tur

A study of Outdoor Leadership and Conflict Management

Inger Margrethe Tronstad

MKØD0606

Mastergradsoppgåve i

Kroppsøving

2013



Avdeling for
lærerutdanning



SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTEROPPGAVE

Forfatter: Inger Margrethe Tronstad

Norsk tittel: *"NO! Slår vi leir."*

Eit studium av leiing og konflikthandtering på tur.

Engelsk tittel: *"Let`s set up camp NOW!"*

A study of Outdoor Leadership and Conflict Management.

Kryss av:

Jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv

**Min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre
Kan frigis fra: _____**

Dato: 1.mai 2013

Inger Margrethe Tronstad

Forord

Så var eg ferdig – Hurra!

Å ta master deltid over fire år er å skunde seg med musesteg. Eg las i eit masterforord at studenten hadde blitt råda frå å få barn, flytte og skifte jobb imens ho skreiv master. Eg har hatt eit omskifteleg liv i tidsrommet, fått fleire barn, flytta og bytta jobb. Å skrive master har vore ei fin avkopling og godt fokuspunkt. Problemområdet har fungert godt for meg, og eg har hatt ein god vegleiar i Eivind Sæther.

Problemområdet har eg delvis ruga på lenge, delvis var det Eivind Sæther som sette meg på sporet. Eg ville skrive om leiarskap i friluftsliv, Eivind gav meg stikkordet konflikt. Eivind Sæther har vegleia oppgåveskrivinga med entusiasme og engasjement. Han har vore tilgjengeleg og imøtekommande. Tusen takk!

Studien hadde ikkje blitt til utan informantar som stilte opp med dyrkjøpte erfaringar og innspel. Tusen takk til alle! Det har eg sett stor pris på!

Takk også til bibliotekpersonalet på Istindportalen, Heggelia, bibliotekpersonale ved HiNT, folk på bokkilden.no og amazon.com som hjelpte meg å skaffe tenkelege og utenkelege titlar.

Målselv, Mai 2013

Inger Margrethe Tronstad

Samandrag

Målet med studien er å undersøke korleis leiarar på friluftslivsturar handterer konflikhtar, og finne kva grep leiarane gjer i dei ulike situasjonane. Studien ser på om før og etterarbeid samt manglande måloppnåing undervegs, kan gi opphav til konflikhtar og korleis desse konfliktane blir handtert.

Studien sin empiri er åtte kvalitative intervju med åtte personar som har arbeidd med friluftsliv i fleire år. Informantane er henta frå pedagogiske verksemder og reiseliv. Intervjumaterialet blir analysert opp mot teori om friluftsliv, leiarteori og organisasjonspsykologisk konfliktteori. For å systematisere leiargrepa vart eit kontinuum av leiarstilar brukt som referanseramme (Priest og Gass 2005).

Hovudkonklusjonen i studien tyder på at leiarane er fleksible i val av leiarstilar. Det kan synast som situasjonen er svært avgjerande, og i denne spelar fysiologiske behov og følelsar som eigen redsel og irritasjon, inn på grepa leiaren tar. Leiaren og deltakarane si sosiale modning er avgjerande for handteringa. Leiarane konfronterer deltakarane når dei har godt overblikk over situasjonen. Det kan synast som om dei vik unna situasjonar dei opplever dei ikkje maktar å handtere, eller ikkje skjønar. Dei vel kampane sine ut i frå kor lang turen er og eige overskot. Dette harmonerer med teori om konflikthandtering, som Ellmin (1992) og Williams (2007). Friluftslivsteori som Tordsson (2006) og Gurholt (2011) skriv, fokuserer på at vi i friluftsliv kan løyse konflikhtar ilag. Funn i studien viser at mange konflikhtar blir tekne med heim, uløyste.

I studien blir forventningsavklaring mellom leiar og deltakar før tur halde fram som den vesentlegaste konfliktdeparen i friluftsliv. Dette harmonerer med teori på feltet som poengterer kor viktig godt forarbeid før tur er (Tordsson 2006). Manglande måloppnåing står fram i empirien som eit vesentleg punkt å kunne handtere som leiar, her er det grobotn for konflikhtar. Funn i studien viser at konflikhtar i liten grad blir tekne tak i, i etterkant av turane.

Nøkkelord: friluftsliv, leing og leiarstil, konflikt og konflikthandtering

Summary

The goal of this master thesis is to examine how outdoor leaders deal with conflicts and to discover what kind of leadership style they choose in different conflict situations. The study also examines how the preparation before trips, the supplementary work afterwards, and not reaching the goals of the trip, can be the cause of conflict and how these conflicts are managed by the leader.

The study is a qualitative study based on interviews with eight persons who have worked as outdoor leaders for several years. The informants are from different outdoor education schools (friluftsliv) and some are nature guides. The material from the interviews was analyzed together with theory from friluftsliv, leadership theory, and conflict theory from organizational psychology. To systemize the leadership styles a continuum of outdoor leadership styles were used as a frame of reference (Priest and Gass 2005).

The main conclusion of the study is that the leaders are flexible in their choice of leadership style during a trip. The type of situation plays a decisive role on which leadership style the leaders choose. This includes physiological needs and the leader's own fear of the situation. Another decisive factor for the conflict management is how socially mature the leader and participants are. The leaders confront their participants when they feel they have a good overall picture of the situation. It seems like they avoid conflict situations when they don't think they are able to manage, or don't understand the problem. The leaders choose their battles based on how long the trip is going to last, and how much energy they have at the present time. This is harmonious with conflict management theory, as Ellmin (1992) and Williams (2007) present it. In theory about friluftsliv Tordsson (2006) and Gurholt (2011) claim there are very good opportunities to solve conflicts during a trip. The study shows that many conflicts are not taken care of during the trip and remain unsolved.

The study found that the most essential conflict damper is to clarify expectations between the leader and participants before the trip. This is in harmony with theory that emphasizes how important trip preparation is (Tordsson 2006). In the empirical data, not reaching goals is a crucial skill for a leader to be able to manage, otherwise conflicts may erupt. The study shows that conflicts rarely get dealt with after the trip is over.

Keywords: friluftsliv, outdoor recreation, leader and leadership, conflict and conflict management

INNHALD

Forord	3
Samandrag	4
Summary	5
1 INNLEIING	9
Anna forskning.....	9
Kronologi i studien	10
2 TEORETISK PERSPEKTIV	10
Val av teori.....	11
2.1 Friluftsliv	11
Måloppnåing når vegen er målet.....	12
Før og etterarbeid til tur	13
2.2 Leiarskap	13
Autokratisk, demokratisk og abdikratisk leiarstil	15
2.3 Konflikt og konflikthandtering	16
Konfliktløysing og konflikthandtering.....	18
Opphav til konflikhtar.....	18
Konfliktåtferd.....	19
2.4 Leiing og konflikthandtering	21
3 PRESISERING AV PROBLEMSTILLINGAR	22
4 METODE	23
4.1 Teoretisk bakteppe og forskingsdesign	23
Kvalitativt studium.....	23
Kvalitativt forskingsintervju	25
4.2 Forskarrolla.....	25
Å forske i eigen kultur	26
Bruk av eiga erfaring i arbeidet.....	27
4.3 Utval	27
Om informantane i utvalet	28
4.4 Gjennomføring av undersøkinga	29
Intervjuguide og prøveintervju.....	29
Gjennomføring av intervju.....	30
4.5 Datamaterialet.....	31

Transkripsjon av intervjuet	31
Analyse og framstilling av datamaterialet	32
Presentasjon av materialet.....	32
4.6 Kvalitetsdrøfting av materialet	32
Påliteleg forskning	33
Truverdig og gyldig forskning	34
4.7 Etikk.....	35
5 RESULTAT OG DRØFTING	36
5.1 Kva leiingsstil blir vald til å handtere ulike konfliktsituasjonar?.....	36
a) Autokratisk leiarstil	37
Å skjære igjennom	37
Konfrontasjonar	38
Å selje og teste	38
Drøfting av autokratisk leiarstil	38
b) Demokratisk leiarstil.....	39
Kompromiss	39
Konsultering.....	39
Forhandlingar	40
Drøfting av bruk av demokratisk leiarstil	41
c) Abdikratisk leiarstil	42
Leiaren som del av gruppa	42
Å delegere ansvar i gruppa.....	43
Å la konflikter skure	43
Drøfting av bruk av abdikratisk leiarstil	46
Drøfting av leiarskapsstilar	47
5.2 Korleis pregar før og etterarbeid konflikta og korleis blir dette handtert?.....	48
Drøfting av før og etterarbeid , og handtering av konflikter.....	50
5.3 Korleis blir konflikter knytt til måloppnåing, handtert?.....	50
Vegval	50
Å snu med gruppa, krysspress og indre konflikter.....	51
Drøfting av konflikthandtering knytt til måloppnåing	53
5.4 Samla drøfting	54
6 KONKLUSJON	57

Vegen vidare.....	58
LITTERATURLISTE	59
Liste over figurar	66
Vedlegg 1 Intervjuguide.....	66
Vedlegg 2 Tilleggsinformasjonsskriv til informantane.....	68
Vedlegg 3 Informasjonsskriv til informantane.....	68
Vedlegg 4 Samtykkeerklæring	70
Vedlegg 5 Godkjenning frå NSD	71

1 INNLEIING

Utgangspunktet for å ville arbeide med friluftsliv ser ofte ut til å vere basert på eit ønske om å få vere ute i naturen. *”Men da eg hadde jobba som guide ei stund, skjøna eg at det er ikkje naturen eg jobbar med, eg jobbar med folk”* seier Pan, ein av informantane i studien.

Friluftsliv blir stadig løfta fram som ein god arena for å få modning og vekst hos det enkelte mennesket (Tordsson 2006). Likevel er fokus på kompetanse i faget knytt til å møte menneske i utfordrande situasjonar, lite kommunisert i friluftslivsteori. Denne studien ser på korleis åtte leiargar på tur møter konflikthandlingar når dei leier organiserte turar. Målet er å finne empiri om konflikthandtering på tur. Leiaren er ofte åleine med gruppa i naturen, og har ofte ikkje andre å støtte seg på i konflikthandlinga. Det er grunn til å tru at desse har særneigne erfaringar med å handtere konflikthandlingar. Studien er tufta på teori om friluftsliv, leiarskapsteori og teori om konflikthandtering. Studien er ei kvalitativ undersøking basert på intervju.

Anna forskning

I forskinga på området friluftsliv er konfliktemaet behandla i svært liten grad. Temaet er funne nevnt i enkelte sitat som *”Den eventyrlige, strukturelle nerven i friluftslivsferdenes dynamikk ligger altså i bruddet med hverdagens vaner, i de uforutsigbare hendelsene, mulige kriser og konflikter som oppstår og de krav om reell problemløsning, valg og etablering av nye rutiner som utfordringene skaper”* (Gurholt 2010:188).

Tordson skriv om motsetnader og konflikthandlingar i tradisjonell forstand i si bok *”Perspektiv på friluftslivets pedagogikk”* (Tordson 2006:166). Tordson lener seg på Leon Festinger sin teori om kognitiv dissonans¹, attribusjonsbegrepet frå psykologien², og Gandhi i sin omtale av konflikthandlingar. Han skriv at i friluftsliv kjem vi ut for sosialt krevjande situasjonar, *”Meningsmotsætninger kan sjældent skjules eller ”løses” ved at vi går hver til sit. Vi må arbeide os igennem vanskelighederene”* (Tordson 2006:20). Med dette seier han at friluftsliv er *”velegnet til social udvikling og modenhet”* (Ibid).

Vidare etterlyser han empiri rundt kompetansen som friluftslivsvegleiarar har. *”Hvad er det der gør den dygtige vejlederen dygtig, den erfarne erfarende, den kompetente kompetent? (...) Vi ved alt for lidt om det. Kan vi håbe snart at få empirisk forskning om hvilke evner og*

¹ Teorien hevdar at haldningsendring er sannsynleg når to kognitive element står i eit konflikthandlingsforhold til kvarandre, og er den viktigaste teorien om haldningsendring (Festinger 1957 i Kvaem og Arneberg 2010:40).

² Teori om emosjonell labilitet i samband med attribusjon stammar frå Schachter og Singer (1960-1970 talet) samt Bems (1972). Den nyaste attribusjonsteorien kjem frå Weiner (1979, 1986) (Kvaem og Arneberg 2010).

kompetencer som friluftsliv, og pædagogisk arbejde med friluftsliv forudsætter og fremelsker hos den enkelte, frem for blotte ideologier og programforklaringer?” (Tordson 2006:220).

Emnet i studien, konflikter på tur, finst det lite eksakt empiri å lene seg på. Men konflikttemaet har stort fokus i andre yrke og profesjonar. Her har eg spesielt sett på Margit Lundestad si forskning på konflikt blant personale i barnehagen (Lundestad 2010). Einarsen og Pedersen (2011) har høg status på emnet konflikter i arbeidslivet, og har vore ei vesentleg støtte på dette teorifeltet.

Kronologi i studien

Kapittel 1 inneheld ein presentasjon av problemområdet, studien sitt tema. Her blir forskingsstatus på feltet i snever forstand problematisert.

Kapittel 2 viser dei teoretiske perspektiva som studien bygger på. Dei teoretiske perspektiva er basert på friluftslivsteori, teori om leiing og da særleg leiingstilar slik dei er presenterte i Priest og Gass (2005:244). Det siste perspektivet som blir presentert, er konflikthandtering og leiarskap.

Kapittel 3 er ei presisering av problemstillingane i studien.

Kapittel 4 presenterer dei metodiske vurderingane som er gjort av arbeidet før, under og etter den empiriske undersøkinga. Det blir gjort greie for val og ei kvalitetsdrøfting av materialet.

Kapittel 5 presenterer resultat og drøftar desse. Resultata blir presenterte i same kronologi som underproblemstillingane som er presiserte i kapittel 3. Drøftinga av funn blir gjort undervegs og i etterkant av kvart delkapittel. Ei samla drøfting på slutten av kapittelet samlar trådane.

Kapittel 6 samanfatar hovudfunna i studien til ein konklusjon og aktuell framtidig forskning i same felt.

2 TEORETISK PERSPEKTIV

I dette kapitlet blir det presentert teori som kan settast i samanheng med problemstillingane i studien (kap. 3 s.22). Teorigrunnlaget kviler på tre pilarar: Friluftsliv er utgangspunktet for studien, den andre pilaren er leiingsteori med fokus på leiarstilar, og den tredje pilaren er konflikthandtering og leiing på tur sett i samanheng.

Val av teori

I skildringa av friluftsliv ligg fokuset på å avklare friluftsliv og lage rammer for studien. Nokre fokuspunkt frå friluftslivsteori blir sett på spesielt, som før og etterarbeid til tur og måloppnåing undervegs.

Det finst ei rekke teoriar om leiing. Desse er igjen klassifisert etter ulike system, etter kor mange dimensjonar ved leiing teorien tek opp i seg³ (Berg 2002). Denne studien tek utgangspunkt i Priest og Gass sin Conditional Outdoor Leadership Theory (COLT). Teorien prøver å ta opp i seg dei mange variablane som pregar leiarskapet ute i naturen med ei gruppe. Teorien er ein tredimensjonal teori som ser leiaren, deltakarane og situasjonen i samanheng⁴. Teorien er valt fordi den kan vere eit godt rammeverk for studien, som leiarane sine handlingar i kan setjast inn i.

I behandlinga av konfliktteori er fokuset lagt på konfliktåtferd og konflikthandtering. Dette fordi studien tek for seg leiaren sin åtferd og handtering av konfliktsituasjonar i møte med gruppa. Området konflikt fell inn under ei rekke fagområde blant anna psykologi, organisasjonsteori, kommunikasjon, kjønnsforskning, jus og pedagogikk (Lundestad 2010). Mitt overordna perspektiv har eit organisasjonspsykologisk perspektiv, og viser difor til organisasjonspsykologisk litteratur. Dette fordi studien tek for seg organiserte turar der turleiaren har turleiinga som sitt profesjonelle virke.

2.1 Friluftsliv

Utgangspunktet for denne studien er friluftsliv. Ein definisjon av friluftsliv kan vere ”opphold og fysisk aktivitet i friluft i fritida med sikte på miljøforandring og naturopplevelse ” (St.meld.39 2001). Det særlegne med friluftsliv i denne samanhengen, er at fenomenet handlar om to opne storleikar, mennesket og naturen. Samanhengen mennesket og natur blir enda tydelegare når fleire menneske er i lag over tid i naturen, med utfordrande oppgåver under naturen sine mange uttrykk. Heilt frå Fridtjof Nansen skildra sin tur over Grønland i 1888 (Nansen 1889) til dei mange forteljingane om turar og ferder i ulike perspektiv (Ingstad 1931, Hegge 1993, Monsen 1996) har desse samanhengane vore av interesse for folk. Innan norsk friluftsliv har det dei siste åra kome ulik forskning innan feltet (Odden 2008, Tordsson 2003, Bischoff 2012). Bjørn Tordsson kalla si doktorgradsavhandling ”Naturens åpne tiltale”

³ Teori som ser på kun leiaren, er ein dimensjon, leiar i interaksjon med deltakarane er todimensjonal. Leiar, deltakarar og situasjon er tredimensjonal. Fleirdimensjonale teoriar ser på eksterne situasjonar som også kan prege leiarskapet samt korleis leiarteam pregar leiarskapet (Berg 2002).

⁴ COLT-teorien høyrer til situasjonsbestemte leiarskapsteoriar, som tredimensjonale teoriar blir kalla.

(Tordsson 2003). Avhandlinga kan tolkast som ei problematisering av mennesket sitt møte med naturen og mange av dei faktorane som har påverka desse møta.

Friluftsliv blir kjenneteikna som eit verdifelt tufta på blant anna kultur (Gurholt 1999, 2004). Det er fleire syn og teoriar knytt til korleis friluftslivkultur kan bli forstått som fenomen, og om det er endringar eller tradisjon som er mest påfallande i utviklinga (Gurholt 2004). Denne studien tek for seg både kommersielt og pedagogisk friluftsliv. Friluftslivet her er relativt fysisk krevjande, turane tidsmessig lange, på ulike geografisk stader og skil seg ut frå ein vanleg norsk søndagstur.

Både verdiane og den kulturen som pregar enkelt og meir krevjande norsk friluftsliv, ser ut til å vere positivt lada (Nedrelid 1993, Tordsson 2003, Stoltenberg Ringerike 2006). Ordtaket ut på tur aldri sur kan stigmatisere enkelte sider ved friluftsliv, mens andre sider blir tause. Dei tause sidene er mellom anna knytt til dei meir problematiske sidene ved friluftsliv, blant anna når menneske ute i naturen tærer på kvarandre i situasjonar med lite mat, store fysiske utfordringar, eller når meiningar brytest om vegen vidare. Det kan opplevast som om dei meir problematiske sidene er lite behandla i friluftslivsteori, sjølv om vi veit at dei eksisterer. Stereotypiar om at arbeid med friluftsliv er ein draumejobb, og teori om friluftsliv som overskotsliv i fri natur, med uavgrensa gode pedagogiske moglegheiter, kan hindre ein i sjå nokre av dei reelle utfordringane i yrket (Vereide 2008).

Denne studien handlar om nokre av dei underkommuniserte sidene, som konflikhtar på tur kan vere. Ved å sjå på kva slike konflikhtar kan innebere, kan det opne opp for å forstå og handle meir gjennomtenkt i utfordrande situasjonar i friluftsliv. Kunnskapen, som kan kome fram, kan gi tryggare og betre leiarskap i ulike verksemdar og for pedagogar som arbeider i naturen.

Måloppnåing når vegen er målet

”Vegen er målet” har vore eit tydeleg slagord og rettesnor i friluftslivsideologien til Faarlund (Leirhaug 2007). Dette kolliderer med kommersielle turaktørar sitt behov for å selje eit produkt, der dei sel turar med fysiske mål, som for eksempel fjelltoppar. Måloppnåing er nokre av dei tilbakevendande spørsmåla knytt til friluftsliv. Ydegaard (2005:142) problematiserer ”målrettethed” i friluftsliv i ein artikkel om vegleiarbegrepet i framtida. Målrettaheit her inneheld tema som kommunikasjon, asymmetrisk kompetanse hos vegleiar og oppdraging. Fysiske konkrete mål for turar, slik kommersielle aktørar sel produkta sine, er i mindre grad debattert ut over Faarlund si raljering av Arne Næss sin Everest ekspedisjon i 1985 med tittelen ”Til topps for fa(n)en?” (Faarlund 1986). Med Faarlund sitt utgangspunkt

strir toppen som mål mot friluftslivet sine verdier (ibid). Dette synet har utspring i miljøørsla som kom til Skandinavia på 1970 talet, inspirert av bl.a. Gandhi og Bhagavadgita som gav tankegods til Arne Næss senior si djupøkologi, der økologi blir omgjort til ideologi (Ydegaard 2005:135). Friluftsliv blir kjenneteikna ved at aktiv deltaking er godt nok for utøving. Det kan sjå ut som prestasjon, konkurranse og tradisjonell målrettaheit fell utanfor friluftslivsutøving (St.meld.39 2001). I teori om friluftslivspedagogikk (Faarlund 1973, Ydegaard 2005, Tordsson 2006, Horgen 2009, 2010) er målet å få naturopplevingar og personleg vekst hos deltakaren. Bischoff (2000) fokuserer på kroppsleg prestasjon i friluftsliv i ein artikkel. Ho legg vekt på at dette gir spenning, meistring og nærleik til naturen. I denne studien vil informantane kunne ha ei forståing av friluftslivs- verdier som både er knytt til personleg vekst og målretta arbeid mot fysisk konkrete mål.

Før og etterarbeid til tur

”Nitidig planlegging og erfaring kalles hell, sleiv og uforberedthet kalles uhell” sa Roald Amundsen (Huntford 1980). Tordsson (2006) legg stor vekt på god førebuing til tur⁵, det er ikkje nok at berre leiaren er godt førebudd. Tordsson seier på generelt grunnlag at deltakarar kan få lite informasjon og for seint (Tordsson 2006:222). Før tur er mye usikkert. Arnulf (2012) seier at kjernen i leing er å redusere usikkerheit. Informasjon kan skape gode og korrekte forventingar om kva som skal skje. Informasjon bør fortelje om mål, mening, arbeidsform og korleis vi skal ha det saman på turen. Å ha det bra i lag er også knytt til rolleavklaringar og køyrereglar (Tordsson 2006). Ydegaard (2005:142) set planlegging og evaluering i lag. Når turen seinare skal evaluerast, skal den evaluerast mot intensjonane som var lagt før tur. Evalueringa har som mål å skape ei bevisstgjerung og få ein læringseffekt av situasjonane ein har vore oppe i som gruppe (Horgen 2010:28).

2.2 Leiarskap

Leiarskap har to primære element: Ein intensjon mot å nå mål eller spesielle utfall, og ein interaksjon mellom to eller fleire individ i ein spesiell situasjon (Martin et.al.2006). Priest og Gass (2005) definerer leiarskap slik: Leiarskap er ein prosess av påverknad i ei gruppe kor gruppa består av to eller fleire menneske. Hughes, Ginnett og Curphy (2009:1) uthevar at leiarskap er ein prosess, ikkje ein posisjon. I figur 1 s.14 presenterer dei leiarskap som samspelet mellom leiaren, deltakarane og situasjonen.

⁵ Eg har valt å kalle turane i studien nettopp for det: Tur. Ferd, ekskursjon, ekspedisjon, reise kan turane bli kalla i ulike miljø. Men i vanleg tale er det ordet tur som blir brukt, sjølv om det er ulike organiserte opplegg. Turane her er friluftslivsturar. Skuterturar er inkludert i dette, på grunn av at dette er ein del av arbeidskvardagen til enkelte informantar.

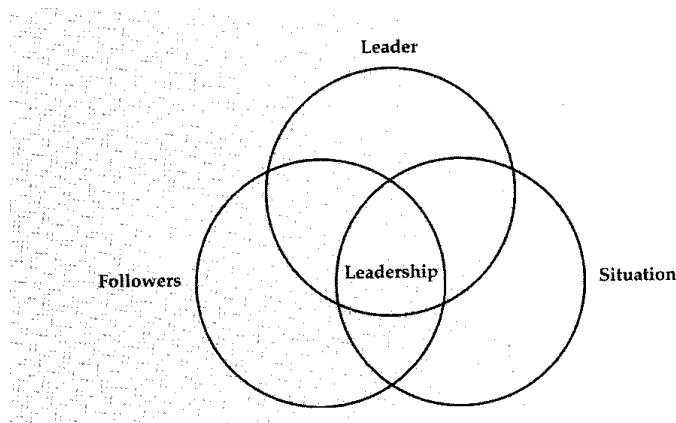


Fig.1: Hughes, Ginnett og Curphy (2009) sin leiarskapsmodell.

Leiarskap treng også å bli forstått historisk. Når kulturen utviklar seg, vil system av meining og verdiar endre seg. Dominerande interesser og meiningar frå tradisjonane vi lever i, gjer at vi tek for gitt kva ein god leiar er, og korleis vi definerer leiarskap (Henderson og Bialeschki 1991).

To begrep som heng utløyseleg saman, er pedagogikk og leiarskap. Pedagogikk krev leiarskap, og leiarskap fører med seg læring. Eg har valt å kalle informantane leiarar⁶ og ikkje vegleiarar⁷, sjølv om veilederbegrepet har blitt ein institusjonalisert didaktikk i friluftslivsfaget (Ydegaard 2005:135). I miljø, som brukar og driv opplæring innan friluftsliv, kan leiarrolla bli nemnd som guide, instruktør, førar eller lærar⁸. Denne studien vil sjå på kva leiing som faktisk blir brukt i konfliktsituasjonar, og ikkje avgrense det til vegleing.

Priest og Gass (2005) held fram at menneske som driv med leiarskap i grupper i naturen, treng ein fleksibel leiarskapsstil, og viser dette gjennom teorien COLT. Grunntanken er at leiarskapet er avhengig av ulike faktorar som er gunstige og ugunstige til ei kvar tid. Desse faktorane er grovt sett miljømessige faktorar (ver og risiko), personleg kompetanse hos den enkelte i gruppa, gruppa sin moral og modning, leiaren sine eigenskapar og konsekvensane som eventuelle avgjerder får.

COLT -modellen er ei vidareutvikling av Hersey, Blanchard og Johnson (1988) sin situasjonsbestemte leiarskapsmodell, som tek utgangspunkt i leiaren si åtferd. Hersey,

⁶ Tordson seier vi må "skelne mellom en vejleder og en guide (turleder)"(Tordson 2006:185). Det gjer eg i denne oppgåva med å skjære alle informantane over ein kam og kalle alle leiarar.

⁷ Vegleing er eit "oppkonstruert" ord, rettleing er det nynorske ordet for veiledning tradisjonelt. Men sidan "veg" eller "vei" er ein sentral del av dette ordet i friluftslivsdidaktikk, vel eg å bruke ordet vegleing. Det er også gjort i andre masterar om friluftsliv på nynorsk (Vereide 2008:9).

⁸ Gruppedeltakarane vil bli kalla deltakar, elev eller gjest. Alt etter kva term som informanten har brukt. Elev signaliserer at det er ein tur i skoleregi. Gjest signaliserer at det er ein tur i reiselivsregi. Deltakar er ei felles namnsetting på desse to termene.

Blanchard og Johnson sin modell har i dei siste tiåra vore ein av dei mest brukte leiarskapsmodellane (Berg 2002). Hovudmantraet til Hersey, Blanchard og Johnson er at god leiing er situasjonsavhengig. Hersey, Blanchard og Johnson sin modell gir signal om når vi bør bruke ulike leiarsstilar. Dette har Priest og Gass gått vidare på, og ser på ulike faktorar som spelar inn når ein har med seg ulike menneske i naturen sine mange uttrykk. Priest og Gass set opp ein modell der vi kan sjå ulike leiarsstilar langs ein akse (fig.2), som viser overgangen mellom ulike stilar, og korleis dei har glidande overgangar til kvarandre.

Leiarsstil er korleis leiaren brukar innverknaden sin på gruppa (Priest og Gass 2005:244). For eksempel kan leiaren fortelje, selje, teste, konsultere, delta i gruppa og delegere, for å bruke innverknaden sin slik leiaren sjølv meiner det er best (Tannenbaum og Schmidt 1973). Leiarsstilsteori er ikkje meint som ei oppskrift på leiing, men ei referanseramme som ein kan sjå eigne og andre sine handlingar i (Gotvassli 2006:84).

Autokratisk, demokratisk og abdikratisk leiarsstil

Priest og Gass (2005) grupperer stilane langs aksen under dei tre hovudkategoriane autokratisk, demokratisk eller abdikratisk leiarsstil. Dei ulike stilane er plasserte etter forventna grad av brukt makt og autoritet. Dette er ei vidareutvikling av Tannenbaum og Schmidt (1973) sin modell. Dei skilde berre mellom autokratisk og demokratisk leiarsstil.

Stilane er rangerte etter kor mykje autoritet leiaren bruker, og kor fri gruppemedlemmene er til å bidra i situasjonen. Termen fortelje (tells) kan romme fleire grep som å instruere, skjære igjennom og konfrontere. Tordsson skriv om grepet å skjære igjennom ”I udsatte og kritiske situasjonar må vi skjære igjennom, tage ansvaret på os og knytte andres irritasjon eller vrede til vor person –for eventuelt at tage sagan op ved en anden anledning” (Tordson 2006:167). Den demokratiske delen av linja inneheld alle former for forhandlingar og eventuelle kompromiss, med mål om å handtere ein situasjon til beste for leiars og deltakarar.

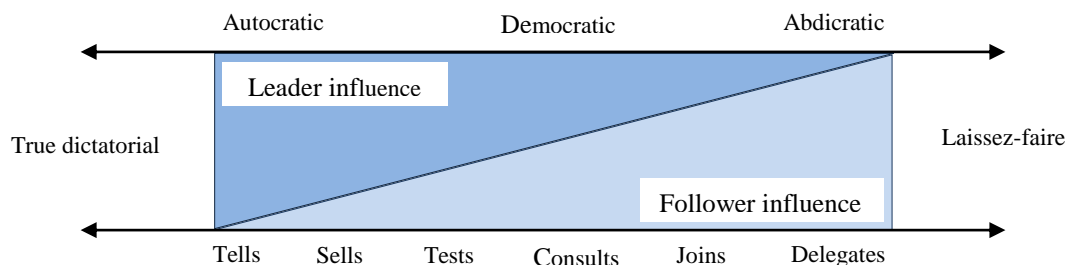


Fig.2: Eit kontinuum av leiarskapsstilar (Priest og Gass 2005:244).

Den autokratiske stilen er karakterisert av ei autoritær tilnærming, der leiaren har all makt over avgjerdene som blir tekne og dikterer ønska respons. Den demokratiske stilen betyr å ta avgjerdene i lag med gruppa. Den abdikratiske stilen er eit produkt av laissez-faire, eller leaving to do-tilnærminga (Lewin et.al. 1938) der leiaren fråseier seg heilt eller delvis avgjerder til gruppa og rettar seg etter deira vedtak. Ekte all makt til leiaren, eller all makt til gruppa, har avgrensa bruksområde i opplegg med grupper i naturen seier Priest og Gass. Ei involvering og forhandlingar er ønskeleg både hos leiar og deltakarar, eit effektivt leiarskap involverer påverknad frå begge partar (Priest og Gass 2005:244).

Leiaren si orientering mot enten oppgåve eller relasjon har ofte vore brukt til å plassere leiaren si orientering i sitt leiarskap (Stogdill og Coons 1957, Blake og Mouton 1978, Hersey og Blanchard 1988). Priest og Gass seier det ikkje er oppgåve eller relasjon som pregar leiaren mest, men kor gunstig eller ugunstig situasjonen er (Priest og Gass 2005). Hovudmantraet er at leiaren heile tida vil skifte stil, når det opplevast som nødvendig, på ein og same tur. Berre ved å vere fleksibel vil gruppa få tilpassa rett leiarskap i kvar situasjon.

2.3 Konflikt og konflikthandtering

Konflikt kan bli forstått på fleire måtar (Thomas 1976, Knapp et.al. 1988, Larsen 1999, Tordson 2005, Einarsen og Pedersen 2011). Ein vid definisjon av den nederlandske organisasjonspsykologen Evert van de Vliert (1998) seier at "ein konflikt er ein situasjon der to personar, ein person, ei gruppe eller to grupper føler seg forhindra eller frustrert av den andre."

Konflikt dreier seg om ein frustrasjon eller ei kjensle av å vere hindra. Ei vid forståing av konflikt legg til rette for at ein tidleg kan legge merke til konflikhtar som er under oppsegling. Vi kan dermed intervenere i, og ope diskutere konflikhtar lenge før dei har kome til opne konfrontasjonar, og før det er sterke kjensler involvert (Sortland og Einarsen 2000). Med de Vliert(1998) sin definisjon blir konflikhtar sett på som ein prosess som er i utvikling og kan endrast i innhald, styrke og retning undervegs.

Konflikhtar er ein subjektiv tilstand, og treng ikkje ha rot i verkelegheita. Definisjonen omfattar situasjonar der ein trur at vi har ulikt syn og ulike interesser, utan at dette treng å vere tilfelle. Realitetane betyr ikkje nødvendigvis så mykje. Det er korleis ein opplever situasjonen som er viktig. Ein konflikt oppstår i det ein part føler seg frustrert. Om den andre parten er frustrert, eller er klar over den første parten sin frustrasjon, har ikkje betydning for om

det eksisterer ein konflikt eller ikkje. Vi kan dermed ha mange konflikhtar med andre, utan at vi sjølv er klar over det.

Konflikhtar finst sjølv om det ikkje er opne konfrontasjonar eller forsøk på problemløysing mellom partane. At partane ikkje gjer noko eller seier noko i ein konfliktsituasjon, betyr ikkje at det ikkje eksisterer ein konflikt. Det betyr berre at det er slik dei vel å reagere i den konkrete situasjonen. Vi kan dermed skilje mellom konflikten i seg sjølv og handtering av konflikten (Einarsen og Pedersen 2011).

Forenkla finst det to hovudsyn på konflikt i arbeidslivet: eit tradisjonelt og eit moderne (Sortland 1991, Luthans 1997, Berg 2002). Det tradisjonelle baserer seg på at konflikhtar er negative og uønska. Det moderne synet på konflikhtar er som ein naturleg del av all menneskeleg samhandling, som kan ha både positive og negative konsekvensar, alt etter korleis situasjonen blir handtert.

Det moderne synet seier at der ein prøver å samkjøre menneske og samordne innsatsen deira, der vil det alltid ligge ein kime til konflikt (Sortland 1991, Luthans 1997). Kjenneteiknet på eit godt samarbeid ikkje av fråvær av konflikhtar, men av måten desse blir handtert på. Ein god leiar har ikkje nødvendigvis få konflikhtar, men handterer konflikhtar på ein ryddig og ansvarleg måte. Ikkje alle konflikhtar let seg løyse, dei er tvert om uløyselege, men alle konflikhtar kan handterast ryddig. Dette synet avviser at konflikhtar kan tilskrivast vanskelege personar. Dei oppstår som følgje av dei mål, strukturar, arbeidsprosessar og arbeidsfordeling som er gjeldande (Einarsen og Pedersen 2011:46).

I nært samarbeid der det er ein stor grad av ulikskap og mangfald, i form av personlegdom, kulturell bakgrunn, alder, kjønn, utdanning og erfaring, er det uavgrensa sjansar for misforståingar og motsetnader. Nokon kan opptre krenkande overfor andre, og ta seg fridommar dei ikkje har. Gode, innverknad og belastning skal fordelast, privilegium forsvinn og nye blir delte ut. Nokre menneske trivst med endringar, andre menneske treng stabilitet (Einarsen og Pedersen 2011). Å vere på tur, inneber ein stor grad av mellommenneskeleg involvering og forplikting. Når vi er på tur, deler vi mye. Vi et i lag, søv i lag, ber boktaveleg talt kvarandre sine byrder, og vi er avhengige av dei andre sin fysikk og psyke på ein annan måte enn i dagleglivet. Dette betyr at det kan vere grobotn for konflikhtar, som frustrasjon, misforståing, konkurranse og mistillit.

Det finst mange typar konflikhtar. Denne studien ser på konflikhtar mellom menneske undervegs på tur, i ettertid. Studien ser også på korleis leiaren handterer eigne indre konflikhtar undervegs, som frustrasjonar, prestasjonsangst og opplevd krysspress.

Konfliktløysing og konflikthandtering

Konfliktløysing er å fjerne grunnlaget for konflikten eller den saka ein er ueinig om.

Konflikthandtering er meir omfattande og dreier seg om alle handlingar som partane eller andre set i verk, som ikkje nødvendigvis endrar på innhaldet eller bakgrunnen i konflikten.

Handtering kan vere å oversjå konflikten, leve med konflikten, unngå konflikten eller den andre parten, gi etter for den andre sitt syn, tvinge igjennom eige syn, forsøke å redusere eigen eller andre sin frustrasjon i saka og forsøke å betre det generelle forholdet mellom partane. I praksis er denne delinga mellom konflikten på den eine sida og handteringa på den andre nyttig. Det gjer det muleg å ta opp konflikhtar utan at det finst ei enkel løysing. Du kan handtere uløyselege konflikhtar og stille krav til partane sin oppførsel (Einarsen og Pedersen 2011:56).

Opphav til konflikhtar

Nordhaug og Reve (1990) har tre hovudvariablar som kan skape konflikt: ueinighet, avhengigheit og ulikskap. Konflikt er først mogleg når det eksisterer ei binding mellom partane. Avhengigheit er ein føresetnad for at konflikhtar skal kunne oppstå. Konflikhtar mellom sterkt avhengige partar vil som regel vere meir intense og omfattande enn konflikhtar mellom relativt uavhengige partar. Avhengigheit skapar eit grunnlag for konflikt, ueinighet er ein utløysefaktor (Nordhaug og Reve 1990).

Ueinighet, som utløyser konflikhtar på tur, kan vere knappe ressursar, som gjer at partane ikkje kan oppnå ønska sine. Tid, ver, utstyr og ferdigheiter set grenser for kva vi får til undervegs. Gruppa kan vere ueinig om mål fordi dei har ulike verdiar og haldningar. Gruppa kan bli ueinig om verkemiddel, som prioritering av utstyr og omsyn til svake ledd. Situasjonar kan bli tolka ulikt når det gjeld ferdigheiter, risikovurdering, ver og utstyr. Personlege motsetnader som ulik kjemi, ulik forhistorie og tidlegare motsetnader spelar også inn.

Ellmin (1992) tek opp at intellektuell og følelsmessig modning spelar ei avgjerande rolle for framveksten av konflikhtar. Ofte kan det som startar som ein sakskonflikt, ende opp med å bli ein personkonflikt. Vi seier vi må skilje sak og person, men veit med oss sjølve at dette kan vere vanskeleg. Sakleg kritikk kan ramme hardt (Hotvedt 1997). Mellommenneskelege konflikhtar er samansette prosessar, som oppstår og utviklast gjennom ei rekke samspelande

forhold. Kvar konflikt er unik. Vi må vere varsame med å kome med enkle forklaringar på konfliktar (Einarsen og Pedersen 2011:64).

Konfliktåtferd

Konfliktåtferd hos leiarar er spora til leiaren sitt sjølvbilde, og om det er ein sunn eller usunn kultur i gruppa (Gotvassli, 2006, Rognes 2008). Erfaringar du har med deg, påverkar korleis du opptrer i samband med konfliktar og i handtering av desse. Det er eit resultat av åtferdsmønster som er lært i familien og i samspel med andre (Ahrenfeldt og Berner 1992).

Eit felles trekk ved alle konfliktar er at dei vekker sterke følelsar som sinne, redsel, angst og aggressivitet (Ellmin 1992). Korleis eit menneske taklar følelsane sine i samband med konflikten, er avgjerande i forhold til korleis den utviklar seg (Lystad 2006:42). Dei fleste opplever det ubehageleg å gå inn i ein konflikt, og vik difor unna. Det kan koste mykje energi å undertrykke konfliktar. Eit resultat av lenge oppdemma aggressivitet er å risikere å miste likevekta i ein konfliktsituasjon (Ellmin 1992). Å ha eit balansert spenningsnivå i ein konflikt blir vurdert å vere det ideelle (Zahl-Begnum 1991). Thomas (1976) viser fem ulike strategiar for konflikthandtering: Konfrontasjon, samarbeid, kompromiss, gi seg eller vike unna.

Vi har ein tendens til å fokusere på personfaktorar når vi vurderer andre si åtferd, og på situasjonsfaktorar når vi vurderer eiga åtferd, når det er snakk om uønska åtferd⁹. Jo mindre vi kjenner ein person, i større grad tilskriv vi uønska handlingar til negative personlege eigenskapar (Einarsen og Pedersen 2011). Hotvedt (1997) skriv at vanskelege personar er ofte usikre typar som kompenserer for ei indre kjerne av utryggleik. Uklare roller gjer turen meir konfliktfylt enn nødvendig (Ekeland 2005).

de Vliert (1998) har forska på korleis konfliktar utviklast. de Vliert seier det ikkje finst nøytral åtferd i ein konflikt. Alt som blir gjort eller ikkje gjort, betyr noko for den vidare utviklinga. Det er handteringa som avgjer om konflikten blir dempa eller auka. Det partane er ueinige om, kan vere noko anna enn det som skaper frustrasjonane. Dersom forholdet i utgangspunktet er godt, vil partane tole meir og tolke kvarandre annleis enn om forholdet frå før var vanskeleg. Alt du gjer i ein konfliktsituasjon, betyr noko, også det du ikkje gjer. Folk er nødvendigvis ikkje ute etter å lage vanskar for kvarandre i ein konflikt. Men dei kan opptre impulsivt utan klare mål og kan bedømme situasjonar feil. Handlingane våre får andre konsekvensar enn det som var meininga (de Vliert 1998, Einarsen og Pedersen 2011).

⁹ Også kalla den fundamentale attribusjonsfeilen (Kvalem og Arneberg 2005:24-25).

Både spontan og strategisk atferd kan moderere eller trappe opp konflikter. At konflikter intensiverast kan skuldast tankeløys, uvanar, sinne og redsel. Ei av dei mest utbreidde formene for konfliktatferd er det vi kallar ikkje-atferd. Det vil seie at du let vere å snakke med eller involvere motparten. I ekstreme tilfelle kan ein oversjå, avvise, ekskludere og isolere personane det gjeld. Motparten blir behandla som om han ikkje finst. I studium av situasjonar der nokon ønskjer å stoppe ubehagelege framferd hos andre, er det å la vere å handle, noko som ofte blir trekt fram (Williams 2007).

Forsking viser at høgt stress fører til ei oppblomstring av konflikter, samtidig som eit lågt stressnivå fører til færre konflikter (Jansen og van de Vliert 1996). Forsking viser også at ein både kan snakke om eit for høgt og eit for lågt stress. Eit nivå midt på treet synest å vere det optimale stressnivået for å fungere best mogleg i ei gruppe. Som leiar betyr dette at du må administrere stresset i den grad du kan, slik at gruppa opplever eit moderat press. Det kan vere ein utfordrande balansegang å beherske (Larsen 1999, Einarsen og Pedersen 2011:48).

de Vliert seier lite om kor intens og alvorleg konflikten er. Konflikter kan utvikle seg i kjente fasar eller trinn. Glasl (1980) har laga ei trapp som viser korleis ein konflikt kan intensiverast gjennom ni trinn og tre fasar. Etter kvart som partane ikkje gir etter i konflikten, begynner dei å sjå den andre som umoralsk og utan fornuft. Merksemda blir retta frå sak til person. Først på trinn 6 oppstår opne konfrontasjonar og truslar. Det som starta med ein naturleg frustrasjon, kan slik endre seg til ein veldig destruktiv situasjon om vi ikkje prøver å løyse den på eit tidleg stadium. Dette viser behovet for å ha ein vid definisjon av begrepet konflikt, og at ein styrkar evna til kommunikasjon og konstruktiv problemløysing (Sortland og Einarsen 2000).

Kommunikasjon er konflikthandteringa sitt universalverktøy. Alt i trinn 2 i Glasl si trapp blir kommunikasjonen endra. Først snakkar partane mindre saman, så snakkar dei annleis saman. ”Alt er kommunikasjon. Ikkje-kommunikasjon er umuleg” seier Watzlawick (2011). All atferd som blir observert av andre personar, blir tolka og er kommunikasjon i ei eller anna form¹⁰. Vi kan ikkje kommunisere berre av og til (Lund 2012:266).

Gotvassli (2006) peiker på at konflikter kan få eit positivt og negativt utfall. Konstruktive utfall bli kjenneteikna av at dei involverte får personleg vekst, solidaritet bli utvikla og nødvendige sosiale endringar blir gjort, og ein kan få auka entusiasme og kreativitet.

Destruktive utfall blir kjenneteikna av blant anna redusert problemløysingsevne, skada sosiale

¹⁰ Det verbale vi seier er 10% av kommunikasjonen, intonasjon og mimikk er 20%, kroppsspråk utgjer 70% i følge Gotvassli (2006:168).

relasjonar, uvennskap og emosjonelle utladningar. Ein destruktiv konflikt blir kjenneteikna av at den trappast opp og aukar i omfang.

Konfliktsituasjonen har ein tendens til å provosere fram dei irrasjonelle sidene våre. Følelsar kan overstyre meir rasjonell innsikt og erfaring (Hotvedt 1996). Grunnlag for å kunne ta opp ueinigheit kan vere ein anerkjennande veremåte, sjå andre som likeverdige og respekt for andre sine opplevingar. Det er ikkje lett i ein konfliktsituasjon, der ein ofte har negative tankar om den andre parten (Schibbye 1995). Vi har ein tendens til å velje konfliktåtferd utifrå sjølvbildet vårt. Å velje ein konfliktåtferd ut i frå situasjonen er det ideelle (Lundestad 2010:129).

2.4 Leiing og konflikthandtering

Denne delen ser leiing og konflikthandtering under eitt. To faktorar som kan prege dette, blir presenterte: Gruppa si utvikling og leiaren sine emosjonelle utfordringar.

I sosialpsykologien finst ei antaking om at ei gruppe si utvikling, er ein lovmessig prosess, med forskjellige fasar. Ei gruppe gjennomgår fire hovudfasar¹¹ i utviklinga si (Schutz 1989). Tilhøringsfasen, idyllfasen¹², rollesøkingsfasen og samhøyrfasen. Tilhøringsfasen er starten på gruppelivet, idyllfasen er roseraud og stille før stormen. Rollesøkingsfasen er vanskeleg og konfliktfylt. Her blir det forhandla om roller, ansvar og makt. Når rollesøkingsfasen er avklara, kjem samhøyrfasen. Her er makt og roller avklara, og energien blir brukt til å løyse oppgåvene (Berg 2002:169). Konflikatar er viktige for å kome vidare med gruppa. Leiaren vel sjølv korleis han handterer konfliktane som oppstår, for å få gruppelivet dit han vil. Tuckman og Jensen (1977) har ein annan modell for gruppeutvikling. Her er stadia: forming, storming, norming, performing og transforming. Stormingstadiet er når det er konfliktar i gruppa. Konflikt er essensielt for gruppa si vekst. Konfliktane gjer at skilnader og frustrasjonar blir lufta ut. Det kan vere store eller små frustrasjonar. Det er først etter konfliktstadiet at deltakarane blir verdsette for den dei er. Gruppa går frå å vere ein gjeng med individualistar til deltakarar som viser respekt og er taknemlege for ulikskapane seg imellom (Martin e.al.2006). Gandhi sa at deltaking i gruppekonfliktar er ein hovudveg til menneskeleg modning, ein moglegheit til vekst og utvikling (Tordson 2005:168). I desse stadia er leiaren ein vesentleg faktor.

¹¹ Kan også bli betegna som tre eller fem fasar, nokre fasar er kalla mellomfasar (Svendberg 2002:168-170).

¹² Svendberg (2002) oversett denne fasen til godmodighetsfasen. Eg vel å kalle denne idyllfasen, på grunn av innhaldet i fasen. I denne fasen blir konfliktane feia under teppet.

Ein leiar for grupper som gjer noko praktisk, må tenke, vurdere og planlegge imens han handlar (Foss et.al. 1999). Når vi handterer mange ting på ein gong, kan det vere vanskeleg å meistre det kommunikasjonskrevjande prosjektet på ein god måte. Når arbeidspresset blir stort, er ofte kommunikasjon og samspel det første som er skadelidande (Gotvassli 2006).

Leiing på tur kan vere eit omsorgsykke¹³. Vi kan måle kor mykje emosjonelt arbeid eit yrke krev ved å sjå på kor mykje andlet til andlet og stemme til stemme- kontakt du må ha med kunden (Hochchild 2012). Typiske kjenneteikn for emosjonelt arbeid er at konsumet skjer samtidig med produksjonen (Amble 2010). Du produserer ein tur som kunden konsumerer der og da. Kunden blir arbeidsmiljøet ditt. I slike yrke blir grensene mellom person og produkt flytande. Følelsane dine, åtferd og kroppsleg framtoning blir ein del av arbeidet (Forseth 2002). Du undertrykker ikkje-aksepterte følelsar, forsterkar og endrar eigne følelsar og har kontroll over kroppsspråket (Hochchild 2012).

Ein stor del av arbeidsoppgåvene på tur er å skape fellesskap og gi ei oppleving til deltakarane. Leiaren arbeider med det faglege og personlege i seg. Han bruker ein fagleg identitet knytt til kunnskap, erfaring og haldningar og ein personleg identitet. Den personlege identiteten handlar om temperament, intelligens, syn på pedagogikk, livserfaringar og eigen livssituasjon (Lundestad 2010). Omsorg som yrkeskompetanse inneber at leiaren som heilt menneske med tankar, følelsar, haldningar, sansar og kropp, møter og leier andre menneske, som har tankar, følelsar, haldningar, sansar og kropp (Tveiten 1998). I næringar med mykje kontakt med menneske, som krev at vi brukar oss sjølve som reiskap i arbeidet, rammar konfliktane hardt fordi heile personlegdommen er involvert.

3 PRESISERING AV PROBLEMSTILLINGAR

Studien har som mål å sette lys på normative handlingsmåtar leiaren bruker i situasjonar på tur, som kan vere konfliktfylte. Dette er situasjonar som leiaren har møtt i arbeid med ulike grupper og vore toneangivande for korleis han eller ho har leia seinare. Studien ønskjer å sjå på feltet på ein mest mogleg heilskapleg og balansert måte. I teorikapitlet vart sentrale omgrep som friluftsliv, leiarskap, konflikt og konflikthandtering sett på gjennom ulike synsvinklar og forskning. Desse omgrepa er samansette, og her er difor ei presisering av problemstillingane:

Hovudproblemstilling: **Korleis handterer leiarar konfliktar på tur?**

¹³ At leiing i seg sjølv inneber omsorg er sentralt hos Greenleaf (1977): "A great leader is servant first", og Bass (1975) framhever at å stå til teneste for andre er eit av dei viktigaste aspekta ved å vere leiar.

For å få svar på hovudproblemstillinga er følgjande underproblemstillingar utvikla:

1 Kva for leiingsstil blir vald til å handtere ulike konfliktsituasjonar?

a) Når brukar leiaren autokratisk leiingsstil?

Når blir grep som å skjære igjennom, fortelje, selje og konfrontere brukt?

b) Når brukar leiaren demokratisk leiarstil?

Når blir grep som å forhandle, kompromiss og konsultere brukt?

c) Når brukar leiaren abdikratisk leiingsstil?

Når blir grep som å delegere, delta i gruppa og la skure brukt?

2 Korleis pregar før og etterarbeidet til turen konfliktane, og korleis blir dette handtert?

3 Korleis pregar måloppnåing konfliktnivået, og korleis blir dette handtert?

Korleis handterer leiaren vegval, å snu med gruppa, krysspress og indre konflikhtar?

4 METODE

Problemområdet i studien er korleis leiarar på tur handterer konflikhtar i deltakargruppa. Den empiriske undersøkinga var åtte kvalitative intervju. Her er dei metodiske vurderingane som er tatt for å finne resultat og kunne drøfte resultata.

4.1 Teoretisk bakteppe og forskingsdesign

Studien kan plasserast i det tolkande paradigmet som tek utgangspunkt i hermeneutisk analyse (Chamlers 1995). Dette blir også kalla det sosialkonstruktivistiske paradigmet. Her er mennesket sett på som aktivt, handlande og ansvarleg. Kunnskap blir oppfatta som ein konstruksjon av forståing og meining skapt i møte mellom menneske i sosial samhandling. Den sosiale, kulturelle og historiske situasjonen som du lever i, betyr noko for di oppfatting og forståing av verda (Postholm 2010:22). Forholdet mellom forskaren og informant¹⁴ er eit nært samarbeidsforhold. Kunnskapen i studien blir produsert i denne samanhengen gjennom forskingsintervju (Guba og Lincoln 1989, Kvale og Brinkmann 2009:66, Postholm 2010:33).

Kvalitativt studium

Eg ønskte å forstå personane i feltet på deira egne premissar. Kvalitative studium vart skapte ut ifrå ønsket om å forstå andre, og konkret lokal utvikling. Metoden gir eit direkte bilde av

¹⁴ Eg vel å kalle forskingsdeltakarane for informantar, slik at dei ikkje skal forvekslast med deltakarane informantane har med på tur og fortel om i sine intervju.

prosessar og eignar seg når forskaren ønskjer eit innanfrå perspektiv på situasjonen og skal skildre motiv, mål eller intensjonar bak menneskelege handlingar, erfaringar og oppførsel (Repstad 2007, Thagaard 2009, Postholm 2010).

Repstad (2007:31) seier "om en er på oppdagerferd i nokså jomfruelig terreng, kan det hende man må nøye seg med å se nærmere på sakene. Dersom terrenget er mer kjent kan også forskeren stille mer presise spørsmål." Temaet konflikthandtering på tur er lite direkte forska på frå før, sjølv om konflikthandtering som emne er belyst i mange andre samanhengar og yrkesprofesjonar. Det var naturleg å velje eit forskingsdesign som er ope og utforskande.

Det finst fleire former for kvalitativ forskingsmetodikk. Kort oppsummert: observasjon, intervju og tekstar (Repstad 2007). I dette temaet var intervju det naturlege valet, sidan studien ikkje skulle gå ut over rammene på ein master. Eit sensitivt tema som konflikthandtering er ikkje lett å studere berre ved hjelp av observasjon. Mange konflikthandteringar er skjulte, og må kommuniserast verbalt før du oppdagar dei. Ved å bruke observasjon blir det meir kasusstudie kor tid og stad blir avgrensa. Eg hadde ikkje tilgang til tekstar som presist omhandla konflikthandteringar på tur.

Kvalitative intervju inneber ein implisitt fenomenologisk-hermeneutisk forståing (Kvale og Brinkman 2009). Informantane i studien vart intervjuet i forhold til fenomenet dei har erfart over tid. Vi får kunnskap og innsyn i deira livsverd. Intervju er vanlegvis den einaste datainnsamlingsstrategien som blir brukt i fenomenologiske studium (Postholm 2010).

Etter at intervjuet var transkribert var mi tolking av teksten avgjerande (Fossåskaret et.al.1997, Gilje og Grimen, 1998:142). Korleis eg tolka var avhengig av oppfattinga mi og haldningane mine til fenomenet. Førforståinga er kopla til forståingshorisonten min, som er grunnlaget for korleis eg forsto og tolka fenomenet (Gadamer 1960, Krogh et.al.2000). Førforståinga slo inn i utarbeiding av problemstilling, val av metode, arbeid med intervju- guide, intervjusituasjonen, transkribering og analyse av intervjuet. Forståingshorisonten endra seg undervegs, og var ein del av den hermeneutiske spiralen (Gilje og Grimen 1998).

Forskinga var ein runddans mellom forståing av informantane sine utsegn, tidlegare forskning, teoretisk grunnlag og eigen førehandsoppfatting, samla kalla den hermeneutiske spiralen (Gilje og Grimen 1998, Repstad 2007, Nilssen 2012). Spiralen er ein vekselverknad mellom gammal og ny forståing, og mellom forståing av del og forståing av heilskap. Informantane er sosiale aktørar som har vore på arbeid og gjort seg erfaringar. Dette har gitt dei meiningar og

oppfatningar om kva som er ein konflikt, og korleis dei har handtert den. Informantane sine svar er deira tolking av desse erfaringane. Eg tolkar noko som allereie er tolka av dei sjølve (Gilje og Grimen 1998:145). Informantane sine erfaringar vart sette inn eit vitskapleg perspektiv ved hjelp av teori, for å få eit samfunnsvitskapleg perspektiv. Dette er ein dobbel hermeneutikk, fordi eg tolkar noko som allereie er tolka frå før (Giddens 1976).

Kvalitativt forskingsintervju

Intervju kjem frå det engelske ”interview” av *inter view*, som betyr å utveksle synspunkt. Intervjuet er ein samtale og ei forhandling av mening mellom forskaren og intervjupersonen (Kvale og Brinkmann 2009:248). Målet er å hente inn skildringar om den intervjuia si livsverd, for å kunne tolke kva desse betyr (Kvale og Brinkmann 2009:23). Fokuset på analyse skil forskingsintervjuet frå daglegdagse samtalar og ulike intervju som vi finn i media. Intervjuet gav moglegheit til å få direkte innpass i problemområdet. Eg kunne ”examine what people actually do in real life rather than asking them to comment upon it” (Silverman 2006:113). Slik kunne eg få innsikt i erfaring og gjennomlevd kunnskap som ville vere vanskeleg tilgjengeleg, om eg ikkje klarte å få ein djup samtale med den enkelte som har utstrakt erfaring med problemområdet (Kvale og Brinkmann 2009, Ryen 2010:176).

Av dei ulike intervjutypane i kvalitativ forskning (Silverman 2006:109) brukte eg det halvstrukturerte intervjuet. Det halvstrukturerte intervjuet er søkande og utforskande i karakter. Eg samtalte med intervjuobjektet, og brukte intervjuguide (Postholm 2010). Det halvstrukturerte intervjuet gav nærleik, fleksibilitet og opna for mangfaldet i erfaringane som informantane bar med seg. Intervjua skulle brukast i analyse i etterkant. Da var det ein fordel å ha ein intervjuguide å falle ned på undervegs i intervjuet. Intervjuguiden gjorde det mogleg å hente inn informasjon som kunne samanliknast i ettertid, og var med på å halde fokus og framdrift i samtalen.

4.2 Forskarrolla

Det er samanheng mellom forskaren sin teoretiske ståstad, spørsmåla som blir stilte, metoden som blir vald og dermed på måten materialet blir samla inn, analysert og tolka (Postholm 2010:17). I heile forskingsprosessen før, under og etter datainnsamlinga er eg kvalitativt til stades. Eg har mine erfaringar og mine tolka teoriar med til forskingsfeltet. Dette lagar rammer for analysane som starta opp med ein gong eg gjekk inn i forskings situasjonen (Postholm 2010:25). Studien er lada av verdiar. Kvalitativ forskning kan aldri vere verdifri eller objektiv. Forskinga er påverka av mine subjektive, individuelle teoriar (Postholm 2010).

Å forske i eigen kultur

Bakgrunnen min er at eg har arbeidd som lærar i friluftsliv ved ein folkehøgskole i over 10 år. Der har eg hatt ei linje som heiter friluftsliv/ekspedisjon og hatt fleire lengre turar kvart år. Det er gjennom denne arbeidserfaringa at interessa for dette fagfeltet dukka opp. I skrivande stund er det 3 år sidan eg avslutta arbeidet på denne arbeidsplassen, og eg er no i ein ordinær lærarstilling i grunnskolen.

Mi erfaring med å ha lengre turar i friluftsliv som arbeid, kan vere både min styrke og svakheit. Ein som ikkje kjenner formidling av friluftsliv og ikkje har erfaring med å leie turar, vil ha mange blinde felt for problematikken. Eg vil ha andre blinde felt. Eg ønskjer å bruke førforståinga mi på ein best mogleg måte. Paulgaard (2006) skriv "Forskerens subjektive forutforståelse sees ikke som en feilkilde som sperrer for innsikt, men som en forutsetning for innsikt." I og med at forståing alltid tek utgangspunkt i den meininga vi allereie er fortrulege med, er farane for misforståingar større for ein forskar som kjem utanfrå enn ein som kjem innanfrå (Guneriusen 1996). "If distance has certain arguable advantages, so does closeness and both have their deficits" (Rosaldo 1989:169). Nærleik og distanse har sine fordelar og ulemper, kvar på sin måte.

Eg, som gjer feltarbeid i eige samfunn, må streve med å kome ut av eiga kulturell heimeblindheit, imens ein som gjer feltarbeid i eit anna samfunn, må streve med å kome inn i den framande kulturen (Gullestad 1991). Feltarbeid som blir gjort i eige samfunn, inneber nødvendigvis ikkje studium av eigen kultur. Sjølv innanfor eigen kulturkrins er det høve til å fordjupe seg i verkelegheiter som ikkje heilt er eins eigen (Wadel 1991).

Verkelegheita for andre friluftslivlærarar kan vere annleis enn mi verkelegheit som friluftslivlærar. Eg kan ikkje stole på at det finst ein gjensidig felleskunnskap mellom meg og informantane (Giddens 1976:16, Wadel 1991:19). Eg kan ikkje seie at eg fullt ut har ein innanfrå posisjon. Aldersskilnad, kjønn, ulike oppvekststader og førforståing gjer at vi har ulike erfaringar. Det var informantane si erfaring og kunnskap om problemområdet eg var nysgjerrig på.

Eit anna dilemma kan vere å få nok analytisk distanse (Fossåskaret et.al.1997). Wadel (1991) seier at ein del spørsmål forsvinn, fordi dei blir sjølvsaagte. I og med at eg har eit stort nettverk inne i miljøet, har dørene vore stort sett opne for meg, med det kom eg meg forbi ein del portvakter før prosjektet starta. Det gjorde det lett å løyse ein del praktiske aspekt ved å få innpass i kulturen (Ibid).

Bruk av eiga erfaring i arbeidet

I arbeidet med studien har det vore naturleg å bruke egne opplevingar som eit bakteppe. Dette ser lesaren gjennom introduksjon av studien, ved utval av teori, i tolkinga av datamaterialet, her i metoden og i drøftinga. Eiga erfaring var også til stades undervegs i intervju, om ikkje alltid uttrykt, så visste informanten om mi erfaring. Målet med å bruke eiga erfaring er å kome fram til allmenn kunnskap. Den er eit supplement til forskinga i andre menneske sine erfaringar (Wadel 2006). Mange av erfaringane informantane fortalte om, er relasjonell erfaring. Relasjonell erfaring ser vi når vi ser samanheng mellom vår eigen og andre menneske si åtferd. For å forstå informantane kjenner eg på egne erfaringar. Eg brukar egne erfaringar for å forstå konteksten, forstå variasjonane i erfaringane, og knytte dei til teori (Wadel 2006).

I forhold til leiing og konflikthandtering på tur har eg eit tredelt perspektiv med meg. For det første har eg opplevd det som vanskeleg og nakent å stå åleine¹⁵ i fjellet og handtere ei gruppe som har problem, der det utartar seg konflikhtar, mange dagsmarsjar unna folk og utan dekning. Det andre perspektivet er at eg har fått auka praktisk erfaring gjennom åra og fått kjennskap til teori, blant anna Schutz (1989) sin teori om gruppedanning¹⁶. Slik har eg brukt konfliktane som dukka opp aktivt, for å få ei best mogleg gruppe på sikt. Mine konkrete erfaringar med dette har eg ikkje funne naturleg å dra fram. Men eg verifiserer svara til deltakarane med meg sjølv og eiga erfaring. Eg blir glad når eg opplever at informantane trekker fram sentrale poeng og klarer å sette ord på erfaring som eg opplever er svært reelle problemstillingar når ein har med grupper på tur i naturen. Det siste perspektivet eg har med meg, er at eg av og til har vore heldig og få ha med meg dyktige kollegaer på tur. Desse har av og til tatt grep om situasjonar på ein annan måte enn det eg har sett for meg, og handtert folk i konflikt med glans. Dette er verdifulle innslag i mi eiga erfaring med temaet.

4.3 Utval

Informantane bør ha gode refleksive evner, kommunikasjonsevner og stort uthald (Ryen 2010:88). ”Go for the meatiest, most study-relevant sources” seier Miles og Huberman (1984:42). Eg oppspora informantane eg trudde satt inne med mykje informasjon.

¹⁵ Einsemd i leiarrolla er blant anna omhandla hos Sørhaug(2004) og Brunstad(2011:67):”Den som er leder er per definisjon alene (...) og står ofte alene i det vanskelige krysspresset mellom ulike instanser.”

¹⁶ Eg har tilpassa denne teorien til mi erfaring med gruppedanning, og kalla fasane: kaosfasen, idyllfasen, konfliktfasen og hierarkifasen.

Det finst fleire ulike kriterium for utveljing. Snøballmetoden har eg brukt element av (Jacobsen 2005). Å velje ut informantar er ein subjektiv prosess. Eg ønskte at deltakarane skulle arbeide med friluftsliv på full tid, at dei hadde hatt friluftsliv som levebrød over fleire år, og at dei hadde eit profesjonelt forhold til dette. Eg intervjuar folk med friluftslivslærarbakgrunn frå for eksempel folkehøgskole, og folk som arbeider med naturguiding¹⁷ i reiseliv. Dette er arbeidsplassar der det er mogleg å arbeide tilnærma fulltid med friluftsliv. Turleiarar som har mange døgn ute med elevar eller gjester, er oftare oppe i situasjonar der det kan oppstå konflikter. Ut over dette prøvde eg å finne deltakarar som er refleksive og ærlige, uredde for å fortelje om eigne nederlag og sigrar i forhold til problemområdet. Dette fann eg enten med at eg sjølv hadde kjennskap til informantene, eller andre eg hadde tillit til, tipsa meg om vedkommande.

Utvelgingskriteria vart av dette:

- 1) Friluftslivslærer i folkehøgskole, høgskole eller naturguide. Har jobba fleire år fulltid med friluftsliv.
- 2) Mange utedøgn pr. år med sine elevar/gjester.

Eg tok kontakt med informantane på mail eller pr. sms. Når dei takka ja til å vere med sende eg informasjonsskriv til informantene pr mail og tilleggsinformasjonsskriv (vedlegg 2 og 3). Etter at dette var gjennomlest og tid var avtala for intervju, vart ei samtykkeerklæring signert.

Prosjektet var meldt inn til personvernombodet for forskning, Norsk Samfunnsvitskapelege Datateneste (NSD). NSD vart orientert om utval og kriterium, informasjonsskriv og samtykke erklæring frå informantane, og korleis mine data er gjort anonyme og lagra (vedlegg 5).

Om informantane i utvalet

Empirien er basert på korleis 8 friluftslivslærarar og naturguidar opplever og erfarer konflikter i arbeidskvardagen på tur. Dei er i alderen 28-40 år og knytt til ulike skolar og naturguidemiljø som tilbyr arbeid på fulltid med friluftsliv. Eg har møtt alle informantane, men ingen er ein del av mitt daglege liv. Alle sa ja til å bli intervjuar da eg spurde.

Intervjudeltakarane har levd til saman 254 år. Av desse åra har dei arbeidd 78år med friluftsliv. Intervjuar gav 104 sider datamateriale, og desse sidene har blitt til 20 sider i resultatkapittelet, inkludert drøfting. Når eg presenterer erfaringane deira, er det ein liten del

¹⁷ Naturguide er ein guide som har med grupper på tur i naturen i reiselivssamanheng (Moen 2010, Lakseide 2012).

som synest. Det er viktig at dei framleis er anonyme etter at du har lest igjennom studien. Difor kunne eg ikkje skrive detaljert. Ingen av personane er omtala med eigne namn eller alder. Enkelte aktivitetar på tur blir omtala, for at historia skal vere forståeleg. Elles har eg tatt det vekk for å sikre anonymitet i størst mogleg grad. Eg har gitt enkelte av dei androgene namn, slik at kjønnet på deltakaren ikkje blir så lett å lese seg til. Kjønn er ikkje ein parameter her. Med i studien var fem menn og tre kvinner. Tre informantar hadde både guide- og friluftslivlærar erfaring, ein guide erfaring, og fire har friluftslivlærar erfaring. Eg har gitt dei namna; Alv, Boje, Casper, Pan, Erle, Frei, Gard og Hassel. Ingen er frå same plass. I gjennomsnitt har dei arbeidd i underkant av 10 år med friluftsliv.

4.4 Gjennomføring av undersøkinga

Intervjuguide og prøveintervju

Intervjuguiden var bygd opp av spørsmål som eg såg for meg var aktuelle. Slik prøvde eg å finne kunnskap om hovudproblemstillinga og underspørsmåla. Eg spurde ikkje direkte om leiingsstilar, men etter handtering av konfliktsituasjonar. Informantane skulle ikkje kategorisere seg sjølv, men by på konkret levd erfaring. Leiaren skal ikkje kategorisere sin eigen leiingstil (Gotvassli 2006:78).

Intervjuspørsmåla vart sila og vurdert etter ein tematisk og ein dynamisk dimensjon.

Spørsmåla skulle tematisk føre til kunnskap om forskingstemaet og ha relevans.

Intervjuspørsmåla skulle også gi ein dynamikk til intervjuet og skape ein god intervjuinteraksjon. Spørsmåla skulle vere slik at informanten følte seg komfortabel og motivert til å fortelje om si livsverd. Eg la vekt på at spørsmåla skulle vere lette å forstå, korte og fri for akademisk sjargong. Eg prøvde å finne spørsmål som var mogleg å svare på, spørsmål som opna opp for at deltakaren kunne fortelje, spørsmål som trefte problemstillinga og spørsmål som var naturleg å stille. Spørsmåla skulle ikkje gå for nært, men samtidig vere så nære at dei gav empiri å arbeide med. Eg utarbeidde spørsmål ut ifrå problemområdet, teori eg las om temaet og brukte eiga erfaring (Kvale og Brinkmann 2009).

På eit tidspunkt var intervjuguiden sju sider. Da hadde eg det første prøveintervjuet, og fann ut at spørsmåla ikkje trefte godt nok, og volumet var for stort. Etter ei omarbeiding av guiden var den nede i fire sider, og eg hadde prøveintervju nummer to. På bakgrunn av dette intervjuet vart intervjuguiden landa på i overkant av ei side med spørsmål. Prøveintervju nummer to flaut betre undervegs. Informanten resonnererte godt, og kom inn på mange av dei

tema eg gjerne ville innom, av seg sjølv. Det første prøveintervjuet gjorde vi på Skype¹⁸. Undervegs fekk informanten dårleg nett, og vi valde å gå over på telefon. Overgangen til telefon var positiv. På Skype vart det meir fokus på kroppsspråk, på ein uheldig måte. Eg bestemte meg etter dette for å gå vekk frå Skype og berre intervjuje på telefon.

Gjennomføring av intervju

Eg hadde fleire grunnar for å ta intervjuja på telefon. Eg ønskte å få størst mogleg nedslagsfelt når eg skulle velje intervjupersonar. Eg ville ha dei eg hadde tru på, og ønskte ikkje at geografi og økonomi skulle hindre dette. Informantane er spreidde over heile kongeriket. Eg prioriterte å gå for dei eg ønskte å intervjuje, framfor å satse på nokon i nærområdet eller 1-2 lokalitetar, det kunne blitt ein tynnare empiri. Eg intervjuja ressurssterke personar, som er vane til å prate med folk. Dette gjorde det lettare å halde telefonintervju. Telefon gjorde det lettare å plassere intervjuet på tidspunkt som passa for begge partar, og begge partar kunne vere på heimebane.

Ein ulempe kan vere at eg ikkje kunne observere kroppsspråk. På telefon får vi heller ikkje dei luftige pausane som når vi sitt i same rom. Eg prioriterte dette vekk, for å få eit stort geografiske nedslagsfelt, og kunne få plukke informantane eg ønskte. Eg har gjort mindre oppgåver med kvalitative intervju før, og eg har sjeldan brukt observasjonar av kroppsspråk i resultatane. Det avheng av problemområdet og kva type menneske du skal intervjuje.

Eg starta intervjuja med ein oppvarmingssamtale om ver og vind, ukontroversielle spørsmål. Intervjutida eg brukte på sjølve intervju spørsmåla, var ofte ein time. Eg vurderte at deltakarane var slitne etter ein times djup refleksjon. Viss eg følte at temaet var nok uttømt for min del, let eg samtalen gå over i ein avsluttande uformell del etter dette (Ryen 2010:100).

Skeiv relasjon mellom forskar og informant er alltid ein sentral faktor (Ryen 2010:132). Eg har arbeidd med friluftsliv i mange år, det var informantane klar over. Eg opplevde det gjorde oss relativt jambyrdige i samtalen. Eg tok forskarrolla og let informanten snakke.

Intervjupersonane var taleføre, og det var enkelt å halde ei låg profil som intervjuar, og la dei få den plassen dei skulle ha. Eg opplevde eg fekk tillit hos informantane. At eg hadde eiga arbeidserfaring med feltet, kan ha vore ein positiv faktor.

Eg utarbeidde eit lite skriv til deltakarane etter det første prøveintervjuet, der eg skildra ein del hovudpunkt som intervjuet skulle handle om (Postholm 2010). Slik kunne dei bli budde på

¹⁸ Skype er ein nettbasert samtale der du ser levande bilde av den du samtaler med.

kva eg var ute etter i intervjuet (vedlegg 2). Det hadde god effekt hos mine deltakarar sidan temaet kravde fokus og refleksjonsevne. I etterkant kan vi diskutere om dei med fordel kunne fått sett heile intervjuguiden på førehand. Eg tenkte eg mista ein del spontanitet ved å gi full innsikt så det var eit bevisst val å ikkje legge alle korta opne. Eg opplevde det fungerte tilfredstillande slik det vart.

Eit problem med intervjuja kan vere at dei ser delvis bakover i tid. Deltakarane fortel om følelsar, opplevingar og erfaringar rundt situasjonar som dei har opplevd, noko hende for tolv år sidan, noko dette året. I løpet av tolv år gløymer ein mykje. Samtidig var det vesentlege opplevingar dei fortalde om, dei er lette å hugse¹⁹. Eg ønskte å intervjuje informantar med stor erfaringsbase. Dei skisserte mange erfaringar som dei fekk som nytilsette. Det gjer at dei ikkje står fram som erfarne i ein del av sitata. Tidsaspektet kjem ikkje alltid fram. Intervjuja er farga av korleis den enkelte ser på seg sjølv, og korleis dei ønskjer at andre skal oppfatte seg. Nokre svartmålar seg sjølv, mens andre ønskjer å glatte over negative ting. Eg har prøvd å vere merksam på desse forholda i intervjusituasjonen og i arbeidet med intervjuja etterpå.

Sjølv om informantane var forskjellige og hadde mange ulike meiningar, hadde vi ingen faglege konfrontasjonar. Eg ønskte i liten grad å seie kva eg tenkte. Eg opplevde at dei alle følte dei kunne fortelje om personlege opplevingar til meg utan å bli kritisert eller dømt for handlingar dei var mindre stolte av. Eg let meg gripe av det dei fortalte. Vi har ledd godt i lag over mange tragikomiske situasjonar. Eg håpar lesaren vil lese om erfaringane deira med nysgjerrigheit og varme.

4.5 Datamaterialet

Denne delen viser fire fasar i databehandlingsprosessen; transkripsjon, analyse og tolking av tekstmaterialet, og til slutt presentasjonen av dette.

Transkripsjon av intervjuja

Eg transkriberte etter kvart intervju. Det var ei positiv oppleving, sjølv om det var mange sider totalt, vart det ikkje mange undervegs (Postholm 2010). I transkripsjonen av intervjuja skreiv eg ikkje på dialekten til den intervjuja, men på nynorsk. Dette for å betre anonymiteten til den intervjuja. Eg utelet pauseord i teksten, som den intervjuja hadde brukt. Utelating av det som kan bli oppfatta som uvanar med småord, lettar flyten hos den som skal lese (Kvale og Brinkmann 2009:283). Dette for å få fram meiningsinnhaldet og fortette tankane som kom

¹⁹ Amble (2010) viser i si forskning på emosjonelt arbeid at vi hugsar den eine problematiske kunden der 99 har vore trivelege, eller den eine krevjande pasienten der ni var enkle. Det er dei krevjande tilfella som tek energi og fokus. Denne studien spør etter dei tilfella som var krevjande og konfliktfylte.

fram. I fortettinga av materialet forsvann latter og tenkepausar eg hadde lagt inn. Eg tok ut alle geografiske namn, og i framstillinga av materialet vart alt som ikkje var direkte viktig for forskinga på situasjonen, teke vekk. I transkripsjonen fekk eg eit inntrykk av stoffet som gav retning vidare (Nilssen 2012:95).

Analyse og framstilling av datamaterialet

Analysen var ein runddans som veksla mellom feltarbeid, analyse og tolking (Ryen 2010). Eg hadde tillit til at informantane kunne fortelje korleis verkelegheita oppfattast frå deira ståstad, men data måtte tolkast og bli gitt ei mening (Thagaard 2009).

Intervjua vart skrive ut i sin heilskap, og eg plukka ut sitat som var interessante for kvar kategori. Det utspelte seg ulike analysenivå i arbeidet med empirien. Desse nivåa kom fram gjennom fleire og ulike rundar med materialet (Fangen 2004). Eg gjekk systematisk igjennom alle intervjua og hadde ein temasentrert analyse (Widerberg 2001). Eg samla informasjonen frå alle informantane om det same temaet, i ein kategori. Etter kvart stod materialet klårare fram, og nye kategoriar fann forma si. Av dette prøvde eg å finne dei samanhengane og strukturane som eg meinte har størst betydning for prosjektet og problemområdet. Eg hadde fleire rundar med fortetting og rokking på kategoriane, for å finne mening gjennom eiga tolking, og ut i frå teoretiske perspektiv. Var det skjulte strukturar i materialet? Og kva gav konsistens til problemområdet? Når ein skal forklare analyseprosessen vil kanskje vere ei meningsgenerering gjennom ad hoc-metoden og element frå grounded theory vere mest dekkande for korleis denne gjekk føre seg. Det skjedde tilnærma intuitivt undervegs, på grunn av den induktive tilnærminga til stoffet (Kvale og Brinkmann, 2009, Nilssen 2012:78).

Presentasjon av materialet

Framlegging av sitat i resultata skal gi innsikt og engasjement (Borum og Enderud 1980:376). Om to sitat illustrerer det same poenget skal berre det beste brukast (ibid). Det er ein tommelfingerregel som er til for å brytast. Presentasjonen skal vere sterkt fortetta, og ei talande skildring av mangfaldet av menneskelege situasjonar (Kvale og Brinkmann 2009: 282). Viss det har vore ulike svar på same spørsmål, har eg presentert fleire svar, for å vise dei synspunkta som kom fram (Kvale og Brinkmann 2009, Nilssen 2012). Eg har tolka sitata undervegs, slik kjem drøftinga inn i på eit tidleg stadium i presentasjonen.

4.6 Kvalitetsdrøfting av materialet

Den kvalitative forskinga og det tolkande paradigmat blir ofte knytt opp mot at forskinga skal vere truverdig, påliteleg og ha overføringsverdi. Desse orda blir av Guba og Lincoln (1989)

foreslått som alternativ til dei kvantitative termene intern og ekstern validitet, reliabilitet og generalisering. I denne delen skal eg drøfte desse termene mot denne studien.

Påliteleg forskning

Krav til kvalitet i forskning set krav til pålitelegheit. Er svare som kjem frå informantane gode i forhold til å kunne svare på problemstillinga? Informantane fall inn under kriteria eg hadde sett opp på førehand. Eg holdt meg til Ryen (2010) si anbefaling om 8-10 informantar på masternivå i kvalitative analysar.

Forskaren er det viktigaste forskingsinstrumentet, difor må dette instrumentet skildrast. Eg har valt å skildre dette i kapittel 4.3. Eg hadde på førehand ei oppleving av når konflikthar oppstår på tur, og korleis (Postholm 2010:127, Kvale 2009:247). Likevel opplever eg at denne studien handlar om informantane sin problematikk. Mine val er prega av mi førforståing, men eg har ikkje brukt mi eiga konkrete erfaring opp mot dei informantane kjem med av erfaring. Eg kjenner meg igjen i ein del funn som kjem fram i drøftingsdelen. Slik verifiserer eg funn med eiga erfaring.

Eit bidrag til å gjere oppgåva påliteleg er å ta opp alle intervju på digital fil. I dette kapittelet gjer eg greie for prosedyrane ved datainnsamlinga, og i resultatkapittelet presenterer eg reine utdrag frå data, ikkje berre oppsummeringar. Ved å gjere nøyaktige utskrifter av intervju unngår eg at eg påverkar utsegnene frå informantane. Likevel er mykje valt bort av intervju sidan studien skal inn på få sider. Slik kan meiningsinnhald bli misoppfatta, og arbeidet er avhengig av at eg klarer å vere klarsynt i prosessen.

Har dei intervju vore trygg og fått fram flest mogleg av opplevingane rundt emnet? Sidan intervju er den einaste datainnsamlingsstrategien i studien, var det vesentleg at forskaren ikkje påverka informantane i intervjusituasjonen. I dette tilfellet vart alle intervju tatt over telefon. På sitt vis er det ein måte å ikkje påverke informantane. Dei kan ikkje sjå den dei blir intervju av, og slik kan eg ikkje påverke dei med kroppsspråk undervegs. Vidare var det nødvendig å ikkje stille leiande spørsmål. Eg arbeidde mykje med intervjuguiden for å finne dei rette spørsmåla å stille. Guiden var lest av relevante personar før intervju og var kommentert og redigert.

Å drøfte objektivitet er tradisjonelt viktig under drøftinga av om forskinga er påliteleg. Objektivitet kan forståast på mange vis. Både Kvale og Brinkmann (2009) og Postholm (2010) skriv at mykje av objektiviteten blir til gjennom at forskaren viser sin subjektivitet. I

intervjuet oppstår ein intersubjektivitet, ei forhandling av meining mellom forskaren og intervjupersonen. Målet med denne forhandlinga er blant anna å kome fram til ei felles forståing av kva vi snakkar om; å kalibere seg inn på kvarandre (Kvale og Brinkmann 2009:248). Intersubjektiviteten består også i at forskaren kan snakke med objektet. Objektet var på mange måtar eit likeverdig subjekt, vi snakka på like vilkår. Målet var at informanten skulle snakke, med forskaren som aktiv lyttar. Informanten hadde full moglegheit til å protestere, både under intervjuet og i etterkant under medlemsvalideringa.

Under transkiberinga var eg overraska over kor lite eg snakka sjølv i intervjuet. Eg opplevde at informantane var ressurssterke, ordrike, enkle intervjuobjekt som var vane med å snakke for seg. Eit bekreftande "hm..." frå meg kunne gi ei halv side ekstra informasjon frå informanten.

Truverdig og gyldig forskning

Krav til kvalitet i forskning set krav til sanning (Silverman 2006:289). Er svara frå informantane sanne? (Thagaard 1998). Kan resultatet støttast av tolking basert på anna forskning? I denne studien er det ikkje gjort liknande forskning i friluftslivsfagfeltet før. Men det er gjort mykje forskning på konflikthandtering i andre praktiske arbeidsmiljø, som eg vel å støtte meg på og drøfte funna opp mot.

Eg vel å stole på deltakarane. Det er mogleg å kritisere ein slik tillit. Dei som har vore i konfliktar, kan forsvare seg sjølve og handlingane sine. Det er lett å tenke at dei vil framstå på ein god måte, jamfør den fundamentale attribusjonsfeilen. Informantar kan vere uvillige til å snakke om sensitive emne som er tyngande å snakke om, dei kan ha behov for ein positiv sjølvrepresentasjon (Postholm 2010:170). Eg opplevde informantane som svært ærlege. Det kan slå andre vegen, informantane kan stå fram som mindre kompetente enn dei er.

Er teorien valid for undersøkingsområdet (Postholm2010:170)? Teorien som er brukt i studien om konfliktar, er organisasjonspsykologiske perspektiv, og ikkje direkte retta mot turar i naturen. Likevel er temaet såpass allmenneskeleg at eg har sett overføringsverdiar som gjorde teorien verd å bruke. Teorien om leiarskap er knytt til amerikansk outdoor leadership, og ikkje norsk friluftsliv. Nokre ulike faktorar mellom desse kulturane vil det vere. Likevel er det fellesnemnarar nok til at den kan brukast på dette nivået. Eg opplevde teorien brukande til formålet sitt.

Eg kunne avgrensa temaet til for eksempel å gjelde lengre vinterturar. Da kunne eg støtt på problem med å få tak i informantar. Alle informantane snakka om erfaringar som dei har gjort

sjølve og kjent på kroppen. Studien er basert på førstehandsinformasjon (Kvale og Brinkmann 2009). For å gjere forskinga transparent, prøver eg å vise alt som er gjort og vurderingar som er tatt. Ingenting er bevist halde tilbake, men alle detaljar treng ikkje vere av interesse.

Faren for blinde felt er størst i drøftinga. Har eg stilt dei gode spørsmåla og teoretisert drøftinga nok? Eg har prøvd å gjere prosedyrane gjennomsluktige, konklusjonane så overbevisande, sanne og så gode som eg har evner til. Eg meiner studien i seg sjølv gjer overflødig spørsmål om truverdigheit (Kvale og Brinkmann 2009:264).

Ei fenomenologisk undersøking finn fram til kontekstuell kunnskap, og kravet om sanning blir eit spørsmål om forskinga er legitim. Forskinga blir legitim om den set oss i stand til å meistre den verda vi lever i, betre. Kan studien gi meistring til andre (Kvale og Brinkmann 2009:74)? Eg opplever at temaet i studien har vore underkommunisert. Om studien kan kome med innspel til studentar i utdanningsfasen, kan den ha ein nytteverdi. For menneske i liknande arbeidssituasjonar kan det også vere godt å høyre om andre sine erfaringar i vanskelege situasjonar på tur. Det har og eit etisk aspekt ved seg. Når informantane gir av si dyrkjøpte yrkesaktive erfaring, må vere godt for noko. Eg ønskjer å skrive denne studien fordi det finst lite empiri rundt arbeidsforholda til denne yrkesgruppa.

I tolkinga av stoffet blir eg det viktigaste instrumentet for å sikre kvalitet i studien (Postholm 2010:136). Metodekapittelet i seg sjølv blir ei kvalitetssikring, og analysen og tolkinga i etterkant av innsamlinga av materialet, blir svært sentral. Når eg hadde valt ut sitat som eg ønska å bruke i resultatane mine, sende eg dei tilbake til deltakaren som hadde sagt det, for godkjenning. Dette både for å gjere undersøkinga truverdig og for dei etiske perspektiva sin del. Medlemsvalidering er vurdert til å vere den viktigaste prosedyren for å kunne skape ein truverdig studie (Ryen 2010:183, Postholm 2010:132, Nilssen 2012). Når sitata var gått igjennom og godkjent av dei respektive, fekk informantane lese resultatkapittelet og drøftinga. Her fekk dei kome med innspel, om dei hadde.

4.7 Etikk

Studien inneber å forske på menneskelege prosessar i konfliktsituasjonar. Dette krev nærleik og gjensidig tillit, at eg møtte forskingsdeltakarane mine med respekt og på ein jambyrdig måte (Postholm 2010:142).

Eit forskingsprosjekt som dette reiser fleire etiske problemstillingar. Eit spørsmål er korleis eg kan beskytte informantane mine. Friluftslivmiljøet i Noreg er lite og gjennomsluktig. Det skal

ikkje mange opplysningane til før nokon er lett å kjenne igjen i materialet. Dei som les studien er ofte og på innsida av miljøet. Lesaren skal ikkje kjenne igjen identitet og lokalisering (Ryen 2010:209). Vidare handlar også dette om å beskytte tredjepersonar som har vore involverte i episodar som informantane fortel om. Ingen personar sitt rettsvern skal bli skada. Eg har prøvd å gjere sitata korte og utelate detaljar, for å sikre anonymiteten for alle partar.

Eg ønskte ikkje å manipulere informantane mine, eller å presse på med å få informasjon som dei ikkje ønskte å gi. Dette er den kvalitative naturalismen: Å gå nær, men ikkje for nær og å halde seg til forskingsprotokollen (Ryen 2010:225). Å spørre om konflikthandlingar og yrkesutøving i sårbare situasjonar er i utgangspunktet å gå ein person nært. Eg ønskte å vere lempelig med å la deltakaren plassere tidspunktet for intervjuet, slik at det var tid og plass til dette. Slik kunne informanten gjere seg mest mogleg klar for tematikken. Såleis trur eg at eg fekk best svar på spørsmåla, og eg utgjorde ikkje noko overtramp tidsmessig.

Etikk inngår i alle stadia i forskingsprosessen (Kvale og Brinkmann 2009). Enkelte etiske aspekt går igjen i dei fleste oversiktene: Samtykke, konfidensialitet og tillit. Dette går igjen i skjema som deltakarane har fått på førehand (vedlegg 3 og 4). Andre etiske moment i prosjektet er rett transkripsjon og at den som blir utforska, skal ha ein viss påverknad på analysen og tolkingane som blir gjort (Kvale og Brinkmann 2009:81). Informantane har fått sagt om dei kjenner seg igjen i skildringane og tolkingane. Dei som blir forska på i dette tilfellet, veit at dei blir forska på, og kva eg ser etter. Dei hadde også høve til å få informasjon om forskinga og prosjektet undervegs. Dei var mine medforskarar (Ryen 2010:17).

5 RESULTAT OG DRØFTING

Dette kapittelet viser resultat frå datamaterialet og drøfting. Resultata er grupperte etter studien sine underspørsmål. Hovudproblemstillinga korleis leiarar handterer konflikthandlingar på tur, er tenkt som ein paraply over det heile. Målet er å finne interessant kunnskap og samanhengar i problemområdet. Drøftinga skjer fortløpande etter kvart som resultata blir lagt fram. På slutten av kapittelet samlar eg trådane i ei samla drøfting av felles trekk i funna.

5.1 Kva leiingsstil blir vald til å handtere ulike konfliktsituasjonar?

Framlegginga av resultat på leiingsstil og konflikthandtering startar med grepa lengst til venstre i Priest og Gass sin modell (fig.2 s.15), all makt til leiaren, og beveger seg gradvis langs aksa over til all makt til deltakarane.

a) Autokratisk leiarsstil

I teorikapittelet såg vi at til autokratisk stil samlar leiargrep som: Å skjære igjennom, konfrontere, fortelje, og selje. Her følgjer eksempel på situasjonar der informantane brukar desse grepa til å handtere konflikhtar.

Å skjære igjennom

Fleire av informantane vel ein autokratisk stil med ein gong dei opplever ein kombinasjon av risiko og konflikt på tur. Det kan synast som det ofte er deira eigen redsel som styrer reaksjonen. Pan fortel *”Jo meir pressa situasjonen blir, at det er dritver og ting kan gå veldig gale (...) Du blir stressa sjølv og berre skjærer igjennom (...) Jo nærmare eg kjem den sikkerheitsgrensa, jo kortare blir lunta.”* Casper har liknande erfaringar. Frei prøver å vere meir tilbaketrudd i tilnærminga. Han fortel når han skal snakke til ein deltakar, som står og vinglar på ein luftig egg, seier han *”Eg trur du døyr om du fell ned der. Så går eg og sett meg ein anna plass.”* Slik let han deltakaren tilsynelatande ta val over eige liv.

Kollisjon i forventning om leiingsstil kan gi konflikhtar. Casper har ofte delegert bort turleiarsansvar. Han har erfart at han har lagt seg på ei for flat linje som leiars, og at han i etterkant må skjære igjennom på trass av turleiarane sine avgjerder. Eit eksempel er *”Da seier eg NO! Slår vi leir. Da kjem den der: Eg gidd ikkje å vere turleiar viss eg ikkje får lov til å vere det.”* For å lande prosessen snakkar han med turleiarane i teltet på kvelden *”Det er da det vesle kvarteret i teltet med turleiarane på kvelden, utgjer den store skilnaden. Da får eg moglegheit til å peike og forklare litt kva eg har tenkt, og dei får peike på kartet og forklare kva dei har tenkt.”* Her sjonglerer Casper mellom ulike leiarsstilar: Han skjærer igjennom, for så å vente til kvelden før han snakkar med dei. På denne måten er han innom både autokratisk og demokratisk stil i løpet av same situasjon. Turleiararskap lagt til gruppa kan vere konfliktfylt, men det ligg mykje læring i det, opplever Casper. Boje fortalde om ein tur som elevane skulle ha planlagt, noko dei ikkje hadde gjort. Han skar igjennom, avbraut heile turen og reiste heim, slik at dei måtte planlegge først.

Casper har vore openlyst ueinig med ein kollega på tur, framom elevane om ei fjellside var forsvarleg å gå *”Eg kunne jo ikkje seie at eg er skeptisk til å gå opp i den sida, men vi gjer det likevel. Da måtte eg seie: Eg er skeptisk til den sida, eg vil ikkje gå opp i den sida, og vi går rundt, fordi no er det eg som har ansvaret (...) Det var ein konfliktsituasjon, men vi leiarane kjente kvarandre godt og hadde tillit i gruppa. Eg tok det ansvaret som eg følte eg hadde, og eg hadde ikkje lyst på den dårlege magefølelsa eg følte.”* Casper peika på fleire forhold som gjorde konflikten lettare å handtere. Dei hadde asymmetrisk leiarsoppdeling og leiarane var

ikkje likestilt. Casper satt med det øvste ansvaret, og dette var avklara før turen starta. I tillegg hadde leiarduoen gode relasjonar til kvarandre frå før.

Konfrontasjonar

Alv fortel om ein elev som sende ukvemsord rundt seg *”Da greidde eg å seie det slik som eg ønskte, slik som eg stort sett ikkje greier: Du trivst ikkje her, og du viser det på ein måte som ikkje er bra for deg (...) Du reduserer dei andre si oppleving, med å stå å klage på tur, kjeftje og smelle og seie at du ikkje likar nokre.”* Eleven slutta, delvis på Alv si oppfordring. Alv er veldig klar på fordelane og ulempene med å konfrontere som leiar og ta tak i uønska åtferd *”Eg trur mange er redde for å gå eit skritt nærmare og stille spørsmål. Veldig mange av dei med rufsete bakgrunn, berre lengtar etter det å bli stilt spørsmål til.”*

Boje har hatt gode opplevingar med å ta tak i problematikk med elevane. Han fortalde om konfliktsituasjonar med ein elev som blant anna ikkje dukka opp på tur på svært tynt grunnlag. Han handterte eleven slik *”Eg var tydeleg på kvifor det ikkje var akseptabelt, eg la ikkje fingrane mellom (...) og sa at han oppførte seg egoistisk.”* Boje opplever at *”Det er verdt å stå løpet ut med dei.”* Han ser stor modning hos dei som han konfronterer. Om å ta konfrontasjonar seier Boje *”Eigentleg kostar det meg meir å ikkje gjere det (...). Det einaste som er vanskeleg, er å ikkje ta den samtalen.”* Boje fortalde om ein annan elev som han konfronterte. Han spegla eleven og brukte eigne erfaringar for å hjelpe eleven vidare. Casper fortel han sjonglerer mellom å møte folk enten med krav tilbake eller omsorg, alt etter kva han vurderer at dei treng.

Å selje og teste

Å selje er eit grep som Priest og Gass brukar i sin modell (fig.2 s.15). Både Erle og Alv fortalde om korleis dei arbeider med å selje inn B-planen til gruppa når dei må snu. Ut over dette vart ikkje dette grepet nemnt. Testing av deltakarane, som er eit grep i Priest og Gass (2005) sin modell, var det ingen av informantane som nemnte.

Drøfting av autokratisk leiarstil

Casper gjer slik som Tordsson (2006:167) skildrar å skjære igjennom: Å ta ansvaret, godta andre sin irritasjon mot oss og ta saka opp ved ein annan anledning. Å ha ei tøff linje overfor enkelte deltakarar gjennom konfrontasjon, er ein veg til modning, opplever fleire av informantane. Det kan synast som om det likevel er litt skambelagt for enkelte av informantane å fortelje at eigen redsel styrer avgjerdene, og at ein er ekstra tydeleg i risikosituasjonar. Dette er eit verdispørsmål i forhold til leiarskap. Er det å vere tydeleg leiar

bra? Når er det bra, og når er det ikkje det? Ein kommunikativ eigenskap, som å vere tydeleg, kan av og til vere ein styrke og av og til vere ei svakheit. Å våge å konfrontere deltakarar har informantane udelte positive opplevingar med, når dei opplever dei har klart det. Å kunne vurdere om deltakaren treng krav eller omsorg i kvar situasjon, krev menneskekunnskap og modning hos leiaren. Å kunne handtere slike situasjonar er krevjande, og fleire av informantane opplever at dei ikkje klarer å vere tøffe nok, som vi skal sjå vidare i kapittelet.

Når grep som å teste og selje ikkje blir brukt av informantane, kan dette ha med kulturskilnader å gjere, syn på kva som er god pedagogikk, eller at det kan vere dårlege grep å ty til i konflikthandtering. Å teste deltakarane kan bety meir aggresjon enn nødvendig. Slik sett har det liten hensikt i konflikthandtering, om ein vil unngå eskalering av konflikten.

b) Demokratisk leiarstil

I teorikapittelet vart leiargrep som forhandlingar, kompromiss og konsultering lagt til den demokratiske leiarstilen. Her kjem nokre eksempel på slike grep gjort av informantane.

Kompromiss

Pan uttrykker at ujamne grupper med ulike behov og ønske er det verste å handtere på tur. Han prøver å lage kompromiss *"Du får med veldig forskjellige folk med veldig forskjellig innfallsvinkel (...). Nokre har lyst til å gå langt og fort, mens andre har lyst til å ligge i fjæresteinane (...). Så møtes vi på midten og ender opp med at egentleg ingen blir fornøgd."* Hetrogene grupper står fram i funna som dei mest krevjande å ha.

Erle fortel om ein spesiell gjest som insisterte på å ha med eige våpen, og at det vart ein lang forhandlingsrunde *"Til slutt så fikk han ha med rifla, men ikkje sluttstykket. Han køyrde rundt med ein død pinne."* Det enda med eit kompromiss, ei kreativ løysing som er vanskeleg å sjå for seg før ein har opplevd situasjonen.

Konsultering

Gard har sitt eige system for teltlaga *"Eg deler opp teltlaga i einarar, toarar, trearar og firarar. Einarane er turleiarar (...). Om eg skal vurdere ting, så har eg av og til møter med turleiarane. Kva skal vi prioritere? Korleis har det gått denne dagen? Kva skal vi gjere neste dag?"* Turleiarane blir ei rådsgruppe undervegs, som kan forhandle fram og finne dei beste løysingane for gruppa. Gard er den einaste som brukar rådsgruppe undervegs. Andre informantar, som driv skole, delegerer bort ansvar til deltakarane og kallar dei turleiarar. Desse får da ansvar for det som kan kallast dagleg drift av turen.

Forhandlingar

Konfliktar, som blir utvikla på tur, blir ofte forsøkt løyste gjennom samtalar og forhandling om mening. Eit funn i mykje av empirien, er at leiaren ofte er ein del av konfliktbildet.

Dette er tilfelle i neste situasjon.

Alv fortel om ein konflikt mellom seg og fleire elevar ”Eg hadde nokre elevar som var lova å få litt ekstra ansvar (...). Eg tok frå dei arbeidsoppgåver, fordi eg trudde dei var slitne, og eg ønskte ikkje at dei skulle bli det (...). Da vart dei veldig sinte. I staden for å seie det til meg, vart dei berre stille og sure. Dei var slik på turen.” Alv kjem med ein tilfeldig kommentar til dei på turen, og elevane kjem med ei utblåsing. ”Ein del er jo deira feil, men mykje er min feil også, kommunikasjonsmessig. Viss vi går og skular på kvarandre og ikkje har reine ord for pengane heile tida, så blir det veldig feil, når vi går så ofte ilag og så tett. Vi snakka om det etterpå, og eg forklarte korleis eg følte deira kommunikasjon var mot meg. Da skjøna dei det. Men det er eg som er lærar, og eg skulle tatt tak i det, mykje før.” Manglande kommunikasjon er opphavet til konflikten, og leiaren må ta igjen det med oppklarande tiltak i etterkant.

Erle fortalde om ein gjest med ein spesiell preferanse ”Viss han vart våt på beina i løpet av turen, vart det kjempekrise (...). Eg drog dei ut i eit stort gjørmehol som eg ikkje såg før vi stod i det. Da vart han utruleg sint, og kjefta, sa at no skal vi rett heim til leiren.” Ho fortel korleis ho handterte situasjonen ”Da sa eg: Viss du vil til leiren no, så må alle snu og gå tilbake, for du kan ikkje gå tilbake, på grunn av isbjørnfare. Eg kan ikkje nekte deg det, men kan vi prøve å ordne dette her (...). Da vart han heilt opphausa. Da sa eg: Det kan hende at vi går tilbake til leiren, men no set vi oss ned og et lunsj først, og tenker oss litt om (...). Vi sette oss ned og var stille i ein halvtime (...). Så vart han einig i at vi skulle fortsette turen. Etterpå snakka han ikkje med meg i løpet av eit døgn.” Erle hadde fleire eksempel på situasjonar der grepet var å gi vedkommande tid, gi gruppa ein pause eller å gå og vere stille. Ho ser også at det har positiv effekt å ikkje stresse deltakarane. Ho erfarer ved fleire anledningar at deltakaren held seg vekk frå henne ei stund etter konfrontasjonen.

I andre tilfelle opplever ho det er nok å snakke med folk, som for eksempel vil gå fortare enn andre ”Da tek eg dei til side og seier: Eg ser at de vil gå mykje fortare, men no er vi ei gruppe på tur, og vi kan ikkje gå fortare enn dette (...). Da veit dei at dei er sett. Dei veit, at eg veit. Da er det lettare for dei å akseptere det og ta omsyn til andre.” Erle fortel korleis ho vandrar rundt i telta på kveldstid for å få god kommunikasjon med sine deltakarar ”Eg har brukt å seie til dei at eg kjem til å gå rundt til alle telta på kvelden, og prate. Da får eg veldig mykje

ut.” Erle får deltakarane lettare i tale i teltet enn i plenum. Samtalar og jamn kommunikasjon med deltakarane er sentralt i den daglege leiinga.

I intervjuet kom det fram fleire variantar av rollekonfliktar opp mot leiarrolla, og det skjer ei forhandling om leiarrolla. Alv fortalte om enkelttelevar som vil ta over undervisninga *”Dei skal vise kvarandre at dei kan meir. Når eg står og forklarar noko, så kjem dei og overtek (...). Ordlyden kan vere: Besserwissereleven: Beklagar, at eg tek over undervisninga... Da parerer eg med å seie: Nei du tek ikkje over undervisninga, men du kan godt forklare dei det du kan. Det er bra å ikkje hisse meg opp sjølv, eg må ikkje bli personleg engasjert i slike saker.”* Slik let Alv desse elevane kome til med det dei kan i kontrollerte former.

Erle opplever det slitsamt å forhandle om rolla si. *”Eg får sikkert ti spørsmål om rifla i løpet av dagen, og mange prøver å sette meg fast og teste meg (...). Det er dei verste turane eg har, der eg heile tida blir sett spørsmålsteikn ved, det eg gjer, og dei avgjerdene eg tar (...). Dei prøver å ta ned autoriteten min.”* Erle og Hassel fortel at enkelte vaksne menn har lite respekt for kvinnelege autoritetar, spesielt når dei var unge. Hassel har også brukt nonverbale grep for å få etablert leiarrolla. Ho fortel ho *”mørna”* gutegjengar ho skulle ha med på skutertur, ved å køyre veldig fort i starten av ein tur. *”Når dei var møre, tok eg den første stoppen. Da hadde dei ikkje klart å få på seg den eine votten og brillene satt litt på snei, og dei lurte på kor bremsen var... Da kunne eg begynne å hjelpe dei. Det funka stort sett alltid.”* Hassel har opplevd at gjester ikkje held seg til retningslinjene hennar, og gjentekne gonger går langt vekk frå gruppa trass stadige påbod om å halde seg nær på grunn av isbjørnfare. Da har ho *”prøvd å kome inn på denne personen, ein til ein. Utforska kvifor denne personen ikkje kan følgje retningslinjer. Eg misser kontrollen når gjestane ikkje gjer som eg seier.”*

Casper fortel korleis han handterte ein elev som utfordra leiarrolla hans på ein lengre tur *”Da hugsar eg, når eg da viste meg svak overfor gruppa (...), løyste det veldig opp i korleis han såg på meg, for da vart det akseptert å vere svak.”* Casper skjøna at han må tole å vise svakheitene sine, slik at han ikkje står fram som sterk heile tida. Det har vore ein nøkkel i slike situasjonar, som han har brukt seinare. Han må legge lista i gruppa slik at dei kan vere avslappa og lite sjølvhøgtidelege ilag.

Drøfting av bruk av demokratisk leiarstil

Forhandlingar og kompromiss handlar om det å gi og ta. Det krev gode kommunikasjonsferdigheiter og overblikk over situasjonen for leiaren. Det treng ikkje fungere. Demokratiske prosessar er eit ideal ein strekker seg etter, i blant anna i vegleiing (Ydegaard 2005). Vi ser i

eksempla på at metodar som "time-out" kan fungere: Å ta ein pause, ikkje snakke ilag på ei stund, tenke seg litt om og fordøye det som har skjedd. Vi ser også at deltakarar treng å bli sett. Det kan gjere ein positiv skilnad mellom ønska og uønska åtferd. Ellmin (1992) skriv at intellektuell og følelsmessig umodenheit ofte utløyser konflikhtar, dette uttaler også Gard "det har med modning og alder å gjere" om når konflikhtar oppstår.

I forhandlingar om leirolla ser vi tydelege funn på at noko av det som kan oppfattast som vanskeleg for leiaren, er at leiaren sjølv er ein del av konflikten. Dette er krevjande, og kanskje eit særtrekk ved friluftslivsturar at leiaren er ein såpass stor del av gruppa²⁰. Leiaren blir ein faktor ved konflikten han eller ho skal handtere. Mental avstand til situasjonane og at leiaren ikkje blir for emosjonelt negativt prega, er krevjande (Hotvedt 1997). Umodne deltakarar krev pedagogisk teft, sosialt skjønning og kreativitet. Demokratiske grep i desse situasjonane er ei ydmyk tilnærming. Leiaren blir gjenstand for utfall frå deltakarar, og kjem i ein sårbar situasjon. Fleire informantar fortel at dei fokuserer på å ikkje hisse seg opp, vere rolege og ikkje bli personleg engasjert. Å bruke samtale og forsøk på kurskorrigering gjennom oppsøkande verksemd, er tydelege trekk ved funna. Temaet rører ved det Tveiten (1998), Amble (2010) og Hoschchild (2012) viser i teorikapitlet. Leiarane arbeider med heile seg i møte med andre heile menneske, og det er vanskeleg å ikkje bli personleg råka. Mange av deltakarane kan vere i Schutz (1989) si rollesøkingfase, og det kan skape desse konfliktane. Mykje skuldast manglande kunnskap og forståing frå deltakarane si side, og at gruppa er i etableringsfasen. Casper opplever at ein nøkkel er det at han må legge lista for openheit og det å vere lite sjølvhøgtidlege ilag i starten av ein tur.

c) Abdikratiske leiarstil

Abdikratiske leiarstil rommer ulike leiargrep og teknikkar, som kan ha både positivt og negativt forteikn, alt etter korleis dei blir brukt. Å delegere, la skure og å delta i gruppa, kan definerast inn under dette.

Leiaren som del av gruppa

Erle nemner situasjonar der gruppa handterer situasjonane ilag med henne "Om det er ein person som lagar ein konflikt, hender det ofte eg får hjelp frå gruppa (...). Ein gong med ein full gjest tok eg steget inn og sa: No trur eg at det er nok, kanskje du skal gå og legge deg no.

²⁰ Funn i studien tyder på at fleire informantar opplever små hetrogene grupper som dei verste å handtere. Da er du ofte åleine med dei, og må løfte mykje av det sosiale om gruppa manglar sosial modning og kommunikative evner. Det er lettare å trekke seg tilbake og få slappa av sosialt undervegs i større grupper. I friluftslivsteori blir små hetrogenegrupper framheva som ideelle (FOR-UT 1979:13, Ydegaard 2005:136, Tordson 2006). Ut frå Tuckman og Jensen (1977) og Schutz (1989) må dette vere når gruppene har gjennomlevd konfliktfasen. Men kjem alle grupper dit? I funna gjer ikkje alle grupper det.

Da hjalp te gruppa til og sa: Ja, vi skal no i allefall gå og legge oss no. Slik fekk ting si avslutting.” Hassel fortel korleis ho, som del av gruppa, er ein rollemodell i konflikter ”*På ein lengre tur eg guida, hadde vi ein veldig spesielt gjest (...). Det var mange som trekte seg unna han. Eg prøvde å inkludere han på ein varsam måte (...), brukte meg sjølv som superlim (...). Deltakarane såg at vi i guiderollane tok han inn i varmen. Da gjorde deltakarane det same. Vi må gå framom og inkludere.*” Vi ser her to eksempel der leiaren lar gruppa ta ansvar, og deltar som lik part i gruppa. I det siste eksempelet brukar leiaren nonverbal kommunikasjon, og er superlim og viser veg som god venn i gruppa. Vi ser at sjølv om leiaren vel ein flat leiarstil, har leiaren ein tydeleg agenda og intensjon med handlingane sine. Leiaren brukar mykje nonverbal kommunikasjon for å frå fram verdiar som skal formidlast, og hindre at konflikter eskalerer, sjølv om leiaren brukar lite makt i utspelet.

Å delegere ansvar i gruppa

Å delegere ansvar er eit punkt på Priest og Gass sin akse (fig.2 s.15) Under punktet om konsultering såg vi at Gunni delegerte turleiaransvar til gruppa. På same vis kom fram under punktet å skjære igjennom at Casper gjorde det same. Dette er ein vanleg måte å drifte turane på for informantane, i pedagogiske verksemder. Det ligg mykje læring i det, seier Casper. Bo opplever meir potensial for konflikter dess fleire avgjerder som blir lagt til gruppa.

Å la konflikter skure

Det kom fram mange funn på konflikter som leiarane lar skure. For å gjere det meir oversiktleg har eg delt desse funna i to, når medarbeidarar har konflikt, og konflikter med deltakarar.

Konflikter med medarbeidarar er tema som mange informantar kom inn på i intervjuet av seg sjølv, dette var konflikter på korleis dei skal gjere ting. Boje fortalde om ein medarbeidar frå ein tur ”*Eg har ikkje lyst til å arbeide med han igjen. Rett og slett fordi eg føler at vi har forskjellig oppfatting av kva som er innafør. Kva som er akseptabel risiko å ta med folk i.*” Casper filosoferer over om grenser som er kime til konflikt mellom kollegaer ”*Kva gjer vi og kva gjer vi ikkje? Kva er over grensa, og kva er ikkje over grensa? Det er subjektivt (...). Nokre har kategoriske utsegn. Eg synest ikkje det høyrer heime nokon plass.*” Grenser rundt vurdering av risiko utløyser konflikter mellom kollegaer. I desse tilfella opplever mange av informantane det som vanskeleg å gi tilbakemelding til kollegaer når dei opplever at dei har ulikt syn på risiko undervegs, og handterer det deretter. Der og da er det enklare å unngå temaet og ”*kose oss*” på tur som Boje seier dei gjorde, eller ”*bite det i seg og få jobben gjort*”

som Pan har gjort. ”Eg har ikkje lyst til å såre andre” seier Casper. I etterkant av turane kan dei angre på denne handteringsmåten.

Erle fortel om ein openlys konfrontasjon med ein kollega framom gjestene på ein lengre tur, der ting hadde fått skure og gå ei lengre stund ” Vi budde i telt i lag i 35 dagar (...). Du begynner å irritere deg over ting som eigentleg ikkje betyr nokon ting (...). Plutselig eksploderte det (...). Vi hadde ein høglydt diskusjon framom alle gjestane (...). Da fann vi ut at vi ikkje skulle bu i telt ilag, og at vi skulle dele oss (...). Gjestene såg at vi hadde trøbbel. Da snakka vi om det til dei (...). Dei forstod at det var greitt, vi er jo menneskelege.” Erle erfarer at det er slitsamt å leie lengre turar ilag med nokon som ho har andre grenser og ulik leiarstil enn ho sjølv. Det tek på psykisk, og på slutten av turar kan det bli ein del utbrot. Ho har fått anledning til å irritere seg over småting over lang tid, og dette har vakse seg stort. Ting kan skure til eit visst punkt, men så kokar det over. Ho peikar på at det kan vere vanskeleg å vere ueinig med ein kollega og samtidig vere profesjonell overfor deltakarane. Ulik leiarstil, ulike grenser for kva som er ok, og ulikt erfaringsnivå er faktorar som løyser ut konflikhtar mellom kollegaer i intervju.

Å la konflikhtar i gruppa skure

Pan trur at han i stor grad ikkje registrerer konflikttane i gruppa ”Eg har opplevd at folk har kome til meg i etterkant av tur. Eg har sagt: De var jo ein kjempegjeng! Og så har denne personen kome bort til meg etterpå og sagt at det var ein forferdeleg tur (...). Eg har ikkje fått med meg at det har vore konflikt (...). I tillegg er eg ein veldig konfliktsky type. Eg hatar konflikhtar. Eg unngår dei for einkvar pris.” At leiaren ikkje oppdagar konflikttane kan vere ein grunn til at dei får skure og gå. Pan unngår å gå inn i konflikttane undervegs og i ettertid. Pan fortel ”Eg har sett ekteskap gå i oppløysing framfor auga mine.” Korleis han handterte dette, fortel han ”Kva skal eg gjere med det liksom? Eg oversåg heile opptrinnet. Eg gidd ikkje blande meg borti dei der ekteskapelege greiene.”

Gard fortalte om ein situasjon med elevar som skapte dårleg stemning rundt seg ”Det var ein gjeng som ikkje fungerte saman. Spesielt ein elev skapte dårleg stemning (...). Han var berre oppteken av å ha det bra sjølv. Han slengde masse dritkommentarar (...). På ein tidagarstur toppa det seg. Gruppa vart delt.” Om handteringa av dette seier han ”Eg valde å ikkje gjere noko stort nummer ut av det (...). Eg kunne gjort meir sosialpedagogisk ut av det, men eg gjorde ikkje det (...). Eg prata om det med vedkommande, at han skapte dårleg stemning for fellesskapet, men han opplevde jo det som at dei ikkje godtok han.” Gard grunnjev valet om

å ikkje gjere noko meir ut av det med at det er seint på året, og at elevane skal ikkje på lengre turar ilag etter dette.

Alv har irritert seg over deltakarar som ho har hatt over eit heilt år. Korleis ho handterer desse, skildrar ho slik: *”Det er veldig ofte eg ikkje klarer å vere så klok som eg skulle ønske at eg var. Fordi det er pressa situasjonar og stress inne i bildet (...). Å greie å ta den personen til side, og greie å snakke ordentleg (...). Det skulle eg gjerne gjort, men i alt kavet greier eg det ikkje (...). Når du først begynner å irritere deg, blir det veldig vanskeleg å snakke. Når du får for mykje irritasjon innabords, blir det veldig destruktivt (...). Eg blir meir og meir sliten sjølv, og meir og meir sosialt metta av å vere så tett på elevar. Da blir det eit stort steg å skulle ta opp, mange konfrontasjonar (...). Sjølv om eg veit innerst inne at det er meir slitsamt å hakke vidare.”* Casper fortel at han ikkje gir tilbakemelding på småting *”da tenker eg at det der må eg berre tole (...). Viss vi kan la det gå, så lar vi det gå.”* Han set grensa for å ta tak i situasjonane når det går ut over andre eller tryggleik. Pan fortel om ein situasjon med ein unnasluntrar på ein lengre tur *”Eg begynte å irritere meg over det, i staden for å ta opp problemet, som eg burde gjort, og snakka til vedkommande, vart eg berre meir og meir forbanna, og så enda det opp med, eg synest eg kan ikkje bli sint, at eg ignorerte vedkommande i staden. Det er ein ganske dårleg måte å handtere ting på. Men du blir jo sliten og trøytt og har lange dagar, så du har ikkje overskot til å drive å ta opp veldig mykje sånt (...). Han tolte eg etter kvart ikkje trynet på, for å seie det rett ut.”*

Å vere åleine med gruppa fører til ein utilsikta la det skure stil, viser fleire eksempel. *”Eg må velje mine kampar”* fortel Alv om kva konflikhtar ho går inn i. Pan opplever det *”mykje lettare å vere 2 på 100, enn å vere 1 på 5 (...). Fordi eg har nokre andre, ein annan hjerne som tenker likt, som og gjer vurderingar.”* Alv har like opplevingar og fortel *”Det er veldig belastande å vere ein (...). Spesielt den sosiale slitasjen.”* Den sosiale slitasjen er gitt som grunn til at fleire av informantane konfronterer mindre på ein tur dei har åleine.

Fleire av informantane opplever at dei ikkje kan vise seg sjølv, på grunn av rolla si. Dei må vere profesjonelle, seier både Erle og Pan. Hassel seier *”Mykje i guiderolla og vegleiarrolla går på å undertrykke følelsane sine. Du skal verke roleg på utsida, sjølv om du er både stressa og sint. Det er veldig viktig med sjølvbehersking. Om du taper ansikt og blir rasande så mister du autoriteten i leiarrolla di. Men nokre gongar har eg vist følelsar, både vore engsteleg, redd og stressa, vore menneske.”* Alv legg også vekt på å ha kustus på følelsane sine. Casper legg vekt på å ikkje vise fram nokon irritasjon til elevane. Han vil ikkje vise *”at*

eg er irritert over eigenskapar dei har, eller det dei gjer. Det har vore viktig. Det trur eg at eg har greidd å skjule.” Casper vil ikkje øydelegge for relasjonen mellom lærar og elev med å vise irritasjon.

Både Pan og Alv skildrar situasjonar der stress, dei er slitne sjølve og lange turar der dei ikkje får tatt seg igjen, som ein grunn til at dei ikkje tek tak i situasjonane. Pan har eit eksempel på ein lengre skutertur der det toppa seg med opplagra irritasjon. Han fortel at deltakarane snakka stygt om alt og alle, inkludert om han sjølv ”Til slutt så berre orka eg ikkje å vere profesjonell lenger. No drit eg i dei, og berre køyrer heim, tenkte eg.” Langs ruta var det eit digert vindhol, det var tre meter djupt og heilt loddrette veggjar. Fordi deltakarane ikkje tok tilbakemelding, køyrde fleire oppi dette ”Eg såg fyren og sleden berre forsvann nedi der. Da tenkte eg at viss han reiser nedi der, klappar sleden med ti jerrykanner²¹ saman over han, da er han dau som ei sild.” Han handterte situasjonen slik ”Da berre kokte eg fullstendig, eg snudde skutereren og kom tilbake og såg at dei låg nedi der. Da eksploderte eg berre fullstendig. Eg klikka berre. Eg har aldri klikka så mykje i heile mitt liv som eg gjorde da. Kjefta dei ut. Kalla dei for: Helvetes idiotar! Det var heilt usakleg altså. Hadde eg hatt noko å slått dei med, hadde eg gjort det. Det var ein skandaleopptreden utan like.”

Drøfting av bruk av abdikratisk leiarstil

Leiarane skjuler konfliktane sine for deltakarane, fordi dei ikkje ønsker å vere uprofesjonelle. Slik blir mange av konfliktane ikkje teke tak i i utgangspunktet. Nokre konfliktar ser dei ikkje. Å halde tilbake frustrasjon og irritasjon kan på sikt føre til større konfliktar undervegs. Når leiaren har lange turar på opp til 35 dagar, som i enkelte av eksempla her, vil det bli ei svært krevjande øving å halde eige følelsesregister i sjakk. Det slit på den som arbeider (Hochchild 2012, Amble 2010), og dei kan samle opp destruktiv energi (Gotvassli 2006). Handteringa av konfliktar blir farga av rolla leiarane opplever dei har, slit og stress i arbeidskvardagen, og at dei opplever at dei kjem til kort. Til slutt kan det koke over i enkelte situasjonar. Gotvassli (2006) seier i ein stressa arbeidskvardag er det kommunikasjonen som ofte sviktar, og det bekreftar informantane på ulike vis. Eit for høgt stressnivå fører til fleire konfliktar enn det som er gunstig (Zahl-Begnum 1991). Mykje av konfliktåtferda til leiarane blir grunnlagt i stressfaktorar.

²¹ Bensinkanner, med ekstra bensin, som alltid med på lange turar der du må eller kanskje må, etterfylle bensin.

Drøfting av leiarskapsstilar

Situasjonane som leiarane fortel om, viser at dei har ei fleksibel haldning til leiarskapet sitt. Leiaren si orientering mot oppgåve eller relasjon, har ofte vore brukt til å plassere leiaren si orientering i sitt leiarskap (Stogdill og Coons 1957, Blake og Mouton, 1978, Hersey og Blanchard, 1982). Funn i studien viser at det er andre mekanismar som kan prege valet av leiarstil. Vi ser at autokratisk leiarstil ofte blir brukt om leiaren er stressa og redd. Da skjærer mange igjennom. Berre Frei viser ei meir "leaving to do" tilnærming (Lewin et.al.1938) med sin kommentar "*Eg trur du døyr om du fell ned der*" for så å gå å sette seg ein annan plass. Når ein skal drøfte leiargrepa og sjå det opp mot Priest og Gass sin modell, viser resultatata at ingen av informantane testar deltakarane sine. I bruk av dei autokratiske grepa ligg det ei dobbeltheit: Informantane er stolte av å klare å konfrontere. Samtidig er dei ikkje så stolt av å skjære igjennom i alle anledningar. Dei viser til at det blir ein dårleg prosess, og at det er eigne følelsar av redsel som har styrt denne.

Demokratiske grep blir brukte, ofte med hell der ein gir deltakaren tid til å få lande litt. Leiaren er ofte i forhandlingar og diskusjonar med deltakarar. Den abdikratiske stilen blir brukt i stor grad. Denne er ofte i bruk for å unngå å ta tak i konflikhtar, sjølv om dei føler dei burde gjere det. Pan, Hassel og Alv grunnjev med at dei kjem til kort. Dette stemmer med Ellmin (1992) som seier dei fleste opplever det ubehageleg å gå inn i ein konflikt, og vik difor unna. Mange av informantane føyer seg inn i dette bildet og kan oppleve skam rundt dette. Alv seier i sitt intervju, når ho skal kommentere situasjonar der ho ikkje er fornøgd med handteringa si, "*at eg er lærar, er berre heilt utruleg!*" Å unngå konfrontasjon viser Pan at går til eit visst punkt, så kan det koke over. Alv skjønner at det å gå og "*hakke vidare*" er verre enn å konfrontere på ein tur. Men "*eg klarer ikkje alltid å vere så klok som eg skulle ønske eg var*" seier ho. Hassel seier "*I ein perfekt verden er eg raskt utpå (...) men eg er ikkje så tøff.*"

Dei fysiologiske behova hos leiaren pregar val av leiarstil i stor grad. Når ein er sliten, stressa, trøyytt og åleine med gruppa, vel fleire abdikratiske grep, fordi det er enklast der og da. Å ta tak i konflikten verbalt er lettare når du har overskot. Funna viser også at konflikhtar ikkje blir tatt tak i fordi informantane opplever at dei må skjule seg sjølv i den rolla dei opplever dei har. Leiaren ønskjer ikkje å vise sårbarheita si til gruppa, dei vil heller ikkje støyte deltakarar, difor får mykje skure og gå. Dette er motsett av det Tordson (2005) og Gurholt (2011) hevdar, at vi ikkje går frå konflikhtar på tur. Ofte er det nettopp det som skjer, spesielt når det er kortare turar. Potensialet i konfliktane blir ofte ikkje brukt.

5.2 Korleis pregar før og etterarbeid konfliktane og korleis blir dette handtert?

Forventningar til turen spelar ofte inn på konfliktane, spesielt for enkelte som har vanskeleg for å tilpasse seg. Erle fortel om ein deltakar på ein lengre skitur. Mannen hadde ikkje teke seg tid til å vere med på forventningsavklaringsmøtet som var kvelden før turen, han berre dukka opp til sjølve turen. *"Han var sånn BI-type. Han var veldig oppsett på å kome seg frå A til B. Det var ein 14 dagarstur (...). Han meinte at om det tok berre ei veke, så var det fint. Da kom han seg fortare tilbake til jobb."* Han vart veldig rastlaus undervegs *"Det enda med at eg gjekk fire mil med han (...), der han vart henta (...). Han var liksom ferdig."* Eksempelet viser korleis dårleg synkroniserte forventningar kan utarte seg.

Informantane hadde fleire døme på situasjonar før tur, som spelar opp til konflikthar undervegs. Alv har opplevd det som konflikthfylt når elevane ikkje føler at dei får nok informasjon før tur *"På det er det ein del som har fyrt seg opp."* Ho fortel korleis ho har handtert dette *"Eg har sagt: Eg er lei meg viss det blir ei belastning for deg. På den andre sida så prøver eg å forklare at eg prøver å lære dei noko med å gi dei lite beskjedar. Dei skal tenke sjølv, og bruke dei erfaringane dei har etter kvart som dei er på forskjellige turar, og at dei må halde konsentrasjonen når eg gir beskjed om klokkeslett og kva som skjer (...). Det skjønner dei, og seier: Det er sant ja, det kan vere gunstig å lære seg å tenke sjølv."* Alv grunngeir manglande informasjonsflyt med at ver og vind er avgjerande for mange turar. Ofte så veit ho ikkje kva som skal skje sjølv, fordi veret er så avgjerande for det som er planen.

Hassel skildrar ein konflikt som dukkar opp når leiinga ved eit firma har lova meir enn det ho som guide kunne utføre. Dette resulterte i ein konflikt, der heile gruppa vart skadelidande og målet for turen ikkje vart nådd. Kontoret som hadde gjort bookinga, var ikkje oppdatert på kompetansen hennar. Casper fortel om ein veker tur med to gjester. Turen var i utgangspunktet dømt til å mislykkast. Turen hadde ikkje gjestene sjanse til å gjennomføre. Denne beskjeden var ikkje gitt til dei. Mange av konfliktsituasjonane som blir skisserte i intervjuet, kjem av at deltakarane møter med ulike forventningar.

Hassel meiner forventningsavklaringa før tur er den viktigaste kjelda til å unngå konflikthar undervegs *"Om du har ei forventningsavklaring, at forventningane ikkje blir for store til ein tur, så brukar det å gå bra (...). Du skal gjere produktet attraktivt og spennande på alle vis, men ikkje urealistisk. Det går ei grense der."* Ei forventningsavklaring før tur blir også halde fram av Erle som den mest sentrale konfliktdemparen, om den blir gjort på ein god måte.

Hassel kartlegg i tillegg gruppa før tur, for å få teltlag som fungerer, slik at alle kjem i telt med nokon dei kjem overeins med. *"Da er det stor sjanse for at den store gruppa som heilskap kan fungere. Det er førebyggjande i forhold til konflikhtar."* Erle opnar opp for å endre på turen så langt det er mogleg for å få turen best mogleg for alle *"Er gjestene ueinige, kan eg tilpasse turen etter gruppa."* Erle og Hassel seier dei har blitt meir romslege og fleksible etter kvart som erfaringsbasen har blitt større.

Små friksjonar og irritasjon kan over lengre tid bli veldig store. *"Unnashuntring"* og det å *"ikkje bidra"* er eit stort tema for irritasjon hos alle informantane. Hassel *"At deltakarar sett sine behov framfor gruppa sitt behov (...). At enkeltpersonar i ei gruppe set sine eigne personlege mål framfor helsa til ein annan deltakar."* For å handtere uønska åtferd undervegs fortel Pan korleis han *"held talar"* til gruppa i forkant av turane, for å definere korleis han ønsker å ha det, om å bidra til gruppa og anna problematikk han ser kan kome *"Eg prøver heller å forebygge enn å reparere. For eksempel viss eg merkar at ein person er toppfokusert alt frå starten av, på turplanlegginga, så prøver eg å drepe det allereie da (...). Eg prøver å vere i forkant. Eg synest det er lettare, enn å gå laus på enkelte individ undervegs."* Denne måten å prøve unngå å hamne i konflikhtar på, er framtrudande hos fleire informantar, det er ubehageleg å få konflikhtar undervegs. Alv framhevar at ho er tydeleg før tur på at deltakarane skal vere *"rause personlegdommar"*, for å *"tynne ut konkurranse, irritasjon og dei dårlege tinga."*

Evaluering av mål og tur var det få av informantane som dreiv utstrekt med i etterkant. Undervegs fortel informantane at dei har kveldssamlingar, men der blir meir friluftslivsfaglege aspekt ved turen teke opp. Få tek tak i psykososiale situasjonar i etterkant. Pan forklarar det med at deltakarane *"ikkje vil lage kvalm"* for gruppa i etterkant av tur med ting som har vore vanskeleg undervegs. Casper er unntaket og bruker mykje tid på evaluering og har svært gode erfaringar med det etter fleire krevjande situasjonar. Han er tydeleg på at han tek tak i sosialpsykologiske aspekt ved turen i etterkant. Han fortel blant anna at det er viktig å få snakka ilag om korleis ein snakkar om situasjonar vidare til andre *"Ei historie er jo akkurat så lite eller mye dramatisk som den blir fortalt vidare, ikkje sant?"* Casper opplever at å bruke mykje tid på evaluering i lag, gjer mykje for samhaldet i gruppa. Ingen av informantane har tilbod om organisert debrief frå arbeidsgjevar etter tur.

Drøfting av før og etterarbeid , og handtering av konflikhtar

Informantane har mange små konflikhtar undervegs. Å bruke tid i forkant på å definere kva type tur ein skal ut på og med kven, er difor viktig, like eins å definere premissa og rammene for turen (Tordson 2006). Samtidig viser empirien at veret avgjer mye. Skal ein gjere krevjande opplegg, er det ofte uklart om turen i det heile tatt kan gjennomførast. Dette stressar informantane, pregar sinnstemninga deira og informasjonsflyten i forarbeidet. Leing er å handtere usikkerheit (Arnulf 2012), men det er eit krevjande prosjekt å handtere usikkerheita til deltakarane når leiaren er usikker sjølv på kva som skal skje.

I etterkant av turen blir det i liten grad teke tak i psykososiale aspekt. I reiseliv har leiaren lita tid med gruppa i etterkant, og mange av informantane har i liten grad fokus på dette når turen er over. Kan det vere at det er vanskeleg å finne dei rette spørsmåla, eller at det er godt å vere ferdig med det som har vore tungt, utan å bruke meir tid på det? Leiarane får ikkje gått inn for ei styrt landing av prosessane som har vore undervegs. Viss gruppa aldri skal på tur i lag seinare, kan det opplevast vanskeleg å ta tak ting fordi deltakarane ikkje får nye sjansar saman. Gard fortalte om ei gruppe som vart delt undervegs på grunn av splid. Dette let han gå fordi gruppa hadde lita tid igjen i lag. Etterarbeidet etter tur blir viktigast for leiarar som har grupper over lengre tid. Da er etterarbeidet med på å styre og hjelpe gruppeutviklinga vidare.

5.3 Korleis blir konflikhtar knytt til måloppnåing, handtert?

Konflikhtar rundt avgjerder på tur oppstår av ueinigheit. Desse ueinigheitene kan dreie seg om sentrale vurderingar på tur som vegval. I vurdering av vegval ligg vurdering av skredfare, og vurdering av gruppa og måloppnåing på bakgrunn av dette. Deltakargruppa på tur er ofte tilfeldig samansett. Deltakarane har ulik personlegdom, kan ha ulik alder, kulturbakgrunn og preferansar. *”Folk har forskjellige preferansar for kva ein har som mål med turen (...). Det er utfordrande”* fortel Hassel.

Vegval

Frei fortel om vegvalssituasjonar som konfliktfylte *”Klassisk er spørsmål om vegval. Skal vi gå dit eller skal vi gå dit? (...) Det kjem veldig an på kva miljø det er i klassen. Om det er aksept for å vere sjuk eller svak.”* Vegval står fram i funna som eit kritisk punkt i forhold til konflikhtar. Vegvala blir ei vurdering opp mot kva gruppa kan klare. Frei fortel at enkelte deltakarar ikkje tolererer at andre i gruppa skal avgrense turruta eller måloppnåinga for dei sjølve. Blir måla for turen eller enkelte ikkje nådd, blir det uttrykt ulike former for frustrasjon.

Boje tenker *”Eg ser for meg ei linje²² som fokuserer på lengre turar vil det vere fleire konflikhtar enn det eg har opplevd i mine klassar. Om vi skal gå til høgre eller venstre, der har vind og form meir å seie enn den type linje som eg har. Der kjem ei anna type utfordring.”*

Boje har hatt mange basecamp-turar, og turar der elevane kan velje mellom to turalternativ. Det har vore konfliktdempande. Dei treng ikkje forholde seg så mykje til kvarandre sine svakheiter. Gard har liknande erfaringar. Casper fokuserer på at det er mykje læring i dei lange turane der alle skal gå same turen. Å kutte ut A til B turar til fordel for basecamp-turar gjer at dei misser lærings-situasjonar ilag.

Å snu med gruppa, krysspress og indre konflikhtar

Ver, fysisk form og eventuell måloppnåing skapar konflikhtar. Å kunne snu med gruppa på ein god måte, blir viktig å kunne for leiaren. Casper fortel *”Det er spesielt eit problem som gjentek seg. Vi rekk ikkje toppen (...). Elevar som er gira på å gå fortare og lengre, vil gjerne få sjansen til å bli sleppt av garde og gå åleine, viss vi ser at alle ikkje greier det.”* Casper opplever at lojaliteten til dei svake vik når den går ut over eiga måloppnåing hos mange av dei sterkare elevane. Casper har også opplevd at han må snu turen i fantastisk ver, på grunn av skredfare, og møtt sterke motførestillingar frå elevane. Dette er ein situasjon dei fleste informantane kjem inn på.

Hassel fortel om måloppnåing og press i gruppa *”Det klassiske er at nokon i gruppa vil gå på toppen, fordi om det har blitt dårleg ver. Andre i gruppa har fått nok (...). Det er ein sånn klassisk måloppnåing eller ikkje?(...) Da blir det diskusjonar. Skal vi presse dei svakaste? (...) Det blir tydeleg i gruppa kven som er dei toneangivande. Kven som foreslår ting og kven som kanskje er stille, men som blir pressa.”* Hassel fortel korleis ho *”får ei fingerspiss-fornemming av (...), kor mykje eg kan presse ei gruppe. Du blir kjent med styrkane og svakheitene (...). Kven går først, kven kjem sist? Kor stort spenn er det i gruppa?”* Hassel må kjenne gruppa under huden for å kunne avgjere kva som skal skje.

Pan seier måloppnåing eller ikkje er ein klassisk potensiell konflikt og eit område der leiaren kan bli pressa, og kjenner på ein indre konflikt. Han fortel korleis han handterer slike *”Eg prøver å nå det målet som er sett opp (...). Dei kjipaste tinga å jobbe med, er der det står ein topp i programmet (...). På ein del slike turar blir folk veldig misfornøgde (...). Eg kjenner på det presset heile vegen (...). Det er dei verste situasjonane. Å handtere tvilstilfella, der vi*

²² Ein klasse i folkehøgskolen blir ofte kalla linje. Linjer i friluftsliv kan ha ulikt fokus, som til dømes jakt, surfing eller lengre turar. Det er dette Boje snakkar om her.

prøver litt, nokre gonger går det, og andre gonger går det ikkje, det er dei verste situasjonane. Nokre gongar snur vi, og plutselig så skin sola. Da tenker eg: Faen og!”

Å handtere å skulle snu utan å nå målet for turen, er sentralt i alle informantane sin erfaringsbase. Alle legg vekt på å forklare godt, bruke fakta, som verprognosar, vere saklege. *”Det er mi faglege utfordring”* seier Gard. Frei seier han må spele sikkerheitskortet han har. Pan fortel korleis han brukar transparent føring undervegs for å orientere gruppa om realitetane, slik at dei får vere med på vurderinga, spesielt er det viktig på toppurar *”Til sjuande og sist er det meir eller mindre dei som tek avgjerda. Da finn dei ut: Ja, nei, dette har eg kanskje ikkje lyst til.”*

Skredvurdering er ofte sentralt. Gard seier *”Der må eg vere sjef, seie at: Det er ikkje sikkert du ser at dette er livsfarleg, men det er faktisk det (...). Dei vil ha ei god forklaring, om dette er noko dei har veldig lyst til.”* Gard, Pan og Hassel fokuserer i sterk grad på å involvere gruppa i avgjerdene. Alv og Erle fortel dei arbeider for å selje inn B-planen. Informantane er tydelege på at dei har ein agenda med det dei gjer, og dei ønskjer å få deltakarane med på tanken.

Erle fortel om kva som skjedde på ein tur der deltakarane begynte å presse henne for å ikkje snu *”Da gav eg meg faktisk. I det eg fekk satt meg på skuteran og køyrde ned i den bekkedalen, så ringde det i alle alarmklokkene (...). Så køyrde vi oss superfast 500 meter framme i den bekkedalen og brukte 7 timar på å få alle laus.”* Dette er situasjonar ho handterer annleis i dag *”Det her endrar seg med erfaring (...). No seier eg berre: No må vi snu. Sånn er det. Det er sikkerheit det går i. Folk må berre godta det.”*

Frei set også fokus på korleis sterke og svake ledd i gruppa skapar problematikk på tur. Han fortel korleis han handterte ein tur der fleire var sjuke, og måla for turen ikkje vart nådd *”Eg sa at når folk seier at dei er sjuke så må vi ha respekt for det (...). Eg tenker at ein tur handlar ikkje berre om å gå langt (...). Ikkje nødvendigvis berre telje kilometer.”* Det går igjen i fleire intervju at å snu på grunn av skredfare er enklare å handtere enn å snu på grunn av svake ledd i gruppa. Toleransen for det svake leddet, eller evna til å sjå det svake leddet, er ikkje alltid tilstades hos enkelte deltakarar.

Handteringa av deltakarar som er misfornøgde etter ei avgjerd, blir av og til ein del av etterspelet etter at avgjerda om å snu er tatt. Hassel fortel *”Det er veldig bra å prøve å gå i lag med dei som er misfornøgde og prøve å få snakka litt med dei, ein til ein, få utforska kor*

problematisk ting er (...). Det er betre at dei får lov til å ta ut frustrasjonane på meg, enn at dei får lov til å sitte i teltet og gurgle, og la misnøya breie seg.” Frei fortel om surmuling og at han grip tak i det når han reagerer på oppførselen til vedkommande. Hassel fortel at i vaksne grupper har det vore eit stilleiande samtykke om å snu når enkelte ikkje har meistra situasjonen ”*Det blir eit stilleiande samtykke. Vi ser på kvarandre, og dei andre i gruppa skjønner at det er alvor. Eg treng ikkje seie høgt at: Per er så kald på beina at han blir aldri varm. No må vi reise heim. Du ser jo det, viss folk frys som faen.*”

Kombinasjonen av å vurdere om gruppa når målet for turen, tvilen om risikovurderinga er god, og handtere surmulande deltakarar som ikkje får nådd målet sitt, er krevjande. Pan skildrar kombinasjonen av å bli pressa av deltakarar kombinert med å ta vurderingar rundt risiko som ein indre konflikt han lever med ”*Eg lever med eit psykisk press over lang tid, og det blir ikkje nødvendigvis lettare. Eg blir meir sliten av det no, enn det eg var før (...). Eg blir flinkare å handtere det, jo meir erfaring eg får. Eg har vore igjennom fleire situasjonar som liknar, og blir tryggare på avgjerdene eg tek. Men tvilen vil alltid vere der, og det er på mange måtar det tyngste med denne jobben. Eg handterer ”liv og død” avgjerder, på vegne av andre, når eg er ute (...). Viss eg hadde jobba i Nordsjøen, hadde det ikkje vore lov å gjere det eg gjer, for eg handterer stor risiko over lang tid.*”

Dei indre konfliktane informantane lever med på tur og fortel om, er prega av situasjonar som naturen steller i stand som tung snø, vær, vind, høge bølgar, brefall eller isbjørnfare. I tillegg kjem alle logistikkdetaljane å hugse på, og å vere tett på folk ”*når eg ikkje har lyst til å vere tett på folk*” seier Alv. Det optimale konfliktnivået, og det å gi eit moderat press, er ei viktig leiaroppgåve på tur (Jansen og de Vliert 1996, Larsen 1999). Boje fortel om dei stadige pedagogiske avvegingane mellom å skape gode læringssituasjonar og samtidig ikkje utsette deltakarane for uakseptabel risiko, ei stadig vurdering som er slitsam å balansere.

Drøfting av konflikthandtering knytt til måloppnåing

Fysisk konkrete mål blir seld og brukt som trekkplaster både i reiseliv og pedagogiske verksemdar. I friluftslivsteori er ikkje dette stovereint, sidan vegen er målet (Leirhaug 2007). Det er likevel ein stor problematikk i funna, fleire informantar kjem inn på måloppnåing eller ikkje, som ein vesentleg faktor for konflikhtar. Å kunne snu med ei gruppe som ikkje har nådd eit eller fleire mål, blir ein vesentleg kunst i leiaren sin erfaringsbase. Informantane legg vekt på å bruke fagleg tyngde i forhold til ver og vind når dei eventuelt må snu. Verdien av å kunne fagfeltet og legge tyngde i argumentasjonen blir vektlagt. Meir vanskeleg blir det å snu

med ei gruppe der det finst umodne deltakarar og snuinga er grunngeve i svake ledd i gruppa. I avgjerdsituasjonane kan leiaren bli møtt med press frå gruppa, eller krysspress. Dette blir ein indre konflikt hos leiaren og eller ein open konflikt i gruppa. Å handtere surmuling og frustrasjon i etterkant av avgjerder kan vere ein del av utfordringane som leiaren møter. Dette kommunikasjonskrevjande prosjektet er noko fleire av informantane seier at dei har blitt betre på over tid. Å få med seg gruppa på sin agenda, utan at det blir mykje styr rundt det. Likevel blir desse situasjonane halde fram som dei mest slitsame å arbeide med, og tvilstilfella er dei verste å leve med. Leiarane legg mykje av seg sjølv, sin eigen fagkompetanse, og levde erfaring og vurderingsevne på vektsskåla når dei skal vurdere situasjonane og om turen er mogleg å gjennomføre. Slik blir dei igjen ein del av dei eventuelle konfliktane rundt dette.

5.4 Samla drøfting

Leiarstil og leiargrep er i funna ikkje prega av om leiaren er oppgåve eller relasjonsorientert, men kor gunstig eller ugunstig ulike faktorar er. Dette samstemmer med Priest og Gass (2005) sin modell og teori. Fysiologiske faktorar og ver spelar sterkt inn på avgjerdene. Konflikt-handteringa er prega av kva type leiar vi har med å gjere (Ahrenfeldt og Berner 1992).

Leiaren sitt mentale overskot i situasjonen spelar inn, i lag med om leiaren er sosialt moden og modig. Det kan synast som om leiarane i studien er ressurssterke, sosialt modne og fysisk sterke, einerar på sine felt. Men er det mogleg å ha mentalt overskot alltid på svært fysisk lange turar, i tøffe klimatiske forhold? Informantane gir erkjenning av at dette ikkje alltid er mogleg. Når dei ikkje har det, korleis handtere konfliktane? God erfaringsbakgrunn og det å vere to på jobb blir halde fram som sentralt i å handtere situasjonane adekvat.

Leiarstil og konflikthandteringsstrategi kan vere prega av slitasje, stress og tillærte erfaringar med konflikt og leiing. Å unngå konflikthandtering eller å konfrontere dei er nedfelt i personlegdommen. Det kan ta tid å få erfaring nok til å velje leiargrep i stressa situasjonar som er gunstige, og ikkje bli overskygga av eigen redsel og sinne. Det tek tid å finne plass til seg sjølv i rolla som leiar, når ein skal handtere folk profesjonelt døgnet rundt. Den mest utbreidde forma for konfliktåtferd er kalla "ikkje-åtferd" (Williams 2007). Den ser ut til å vere i utstrekt bruk, og leiarane opplever at denne åtferda til dels samlar opp destruktiv energi undervegs.

Å vere godt budd til tur, både leiar og deltakar er eit kjernepunkt for å møte og unngå utfordringar og eventuelle konflikthandteringar undervegs. Leiarar som arbeider i skole med friluftsliv, kan ha det enklare enn dei som arbeider eventuelt innan turisme. Lærarar har elevane over

lengre tid, og kan legge lista for turen i god tid før turen skal gå av stabelen. Likevel ser vi at alt går det ikkje å bu seg på, verken deltakar eller leiari veit heilt kva som ventar. Situasjonane i friluftsliv er opne.

Informantane fortalte kva dei opplevde var det aller mest krevjande å handtere på tur. Her svara alle informantane at det er dei sosiale utfordringane som er mest krevjande å handtere. Casper seier ”*Det har vore lettare å handtere dårleg ver, skadar høgt til fjells, altså slike kritiske friluftslivmessige utfordringar, enn å handtere sosiale utfordringar over lang tid på tur.*” Alv fortel seinare om si oppleving av arbeidet ”*Det er jo meg sjølv som menneske eg har som ressurs, og det friluftslivsfaglege er eigentleg berre ein liten brøkdel av det eg styrer med.*” Sett i samanheng med desse utsegnene, og at alle informantane var inne på at dei sosiale utfordringane som dei mest krevjande, er det eit spesielt funn at det i så liten grad blir evaluert over psykososiale vanskar undervegs, som konflikhtar, i etterkant av turen. Eller ligg grunnen i desse svara? Konflikhtar er vanskeleg å handtere, vanskeleg å finne rett språk for, og vere leiari i. Difor er det best å bli ferdig med turen, når den fysiske er ferdig og gå kvar til sitt. Turen var slitsam nok i seg sjølv. I ei drøfting av vanskelege ting i etterkant må leiaren ha overskot til, og tole å høyre andre sine både rettmessige og urettmessige utfall mot seg sjølv, etter ein tur der han kanskje har gitt det han har å gi, fysiske og psykiske. Leiaren er ein del av turen, sjølv produsenten av den, og dei eventuelle konfliktane blir han ein del av. Hochchild (2012) Amble (2010) og Tveiten (1998) set lys på at konflikhtar rammar hardt når det er så nært forhold mellom konsument og produsent. Både lite tid, frykt for temaet og tradisjon kan vere årsaker til fråværet av evaluering. Leiari her har ikkje utdanning i å arbeide med menneske på eit psykososialt plan. Ingen av informantane hadde hatt opplæring i til dømes konflikthandtering i utdanningsløpet sitt. Kommunikasjon er hovudreiskapen til ein leiari, og samtidig må dei finne opp mykje av krutet sjølv, korleis dei skal lande konfliktane.

I turistnæring ser leiaren kunden berre ei kort tid etter tur, og i den korte debriefen som dei har, blir det sjeldan teke opp psykososiale forhold. Dette heng saman med måla som er sett for turen. I reiselivssamanheng er det ofte ikkje uttrykt mål rundt gruppeprosess. Målet er å gi gode opplevingar, til den enkelte deltakar. I skolesamanheng, kan det også vere eit fråvær av sosiale mål for turen som gjer at evalueringa går ut på dette feltet. Det er spesielt at ingen av informantane har tilbod om organisert debrief hos sin arbeidsgjevar. Uformelle samtalar skjer, med overordna eller kollegaer etter eige initiativ, men for eksempel Frei opplever at overordna og enkelte medarbeidarar ”*ikkje skjønner kva eg held på med.*”

Konkrete fysiske geografiske mål med turen er ei sentral kjelde til konflikt, når desse ikkje blir nådd. Friluftslivet har blitt meir målretta og prestasjonsretta. Å kunne handtere konflikter rundt det å måtte snu, omsynet til sterke og svake ledd er sentralt i leiaren sin erfaringsbase. I møte med menneske som kan opplevast vanskelege, må ein ha gode teknikkar for å få til eit godt samspel. I dette samarbeidet med deltakaren bruker leiaren all den erfaringa, kreativitet og skjønn han eller ho har for å kjenne igjen mønster og typar, for å velje dei rette trekk og planlegge ein god utgang for alle partar. Ein stor erfaringsbase hos leiaren kan gi betre overblikk over situasjonen. Med erfaring kjem ei styrka tru på seg sjølv i rolla, med dette styrka autoritet (Lundestad 2010). Det blir lettare å gjenkjenne situasjonar, og takle dei på ein meir fornuftig måte. Oppleving av tvil, press og krysspress i risikovurderingane kan stadig vere der etter mange års erfaring, viser funn i studien. Dei skjulte konfliktane er det mest av hos informantane, irritasjon og frustrasjon som dei ikkje viser, kom det mest empiri på i mengde i intervju. Dei indre konfliktane lever informantane med i vurderingsarbeidet undervegs. Dei usynlege konfliktane er det lett at dei ikkje tek tak i, i etterkant av turen. Kanskje er det desse som er med på å velte lasset når dei vel å ikkje arbeide i yrket lenger?

Fysiologi og psyke gjer at tid på døgnet og tid på turen er meir utsett for konflikter, viser funna. Seint i løpet, på lengre turar, er det fleire konflikter. Når ting har skura og gått så lenge, kan det koke over. På turar opp til fem dagar, blir det sjeldan uttrykt konflikter, uttaler Pan. Deltakarane og leiaren tek dei med seg heim, utan at dei har vorte verbalt uttrykt. Seint på dagen er meir utsett for konflikt. Leirslagningstid er utsett for konflikter, da er mange slitne.

Leiaren kan unngå eller minimere konflikter, eller la konfliktane kome, for å arbeide med dei i gruppa (Schutz 1989). Leiaren kan bruke og handtere konfliktane aktivt i gruppa for å få personleg vekst og modning i gruppa og hos den enkelte. Auka kunnskap om konflikter som nødvendige og potensielt konstruktive, vil kunne trygge leiaren. Empirien her kan gi ein peikepinn på når, korleis og kvifor konflikter oppstår. Kan ein lettare identifisere konflikter, kan ein bu seg på førehand. Kunnskapsbasert leiing har også noko for seg, ikkje berre erfaringsbasert leiing. Ein leiar som er trygg på konflikthandteringa si, vil kome langt med gruppa. Å ta tak i vanskelege ting både før, under og i etterkant av tur krev at ein har opparbeidd seg teknikkar, funne dei gode spørsmåla og er sosialt moden og modig som leiar. Det er viktig å vere uredd konflikter og ha dei ufarleggjort. Konflikter er normale, dei kjem og dei må kome og er essensielle i ei gruppe si vekst (Tuckman og Jensen 1977, Schutz 1989).

Informantane vart spurte om kva konflikhtar gjorde med gruppedanningsprosessen. Det kom ikkje fram tydelege svar på dette. Kan det vere fordi det er lite fokus på gruppepsykologiske aspekt i utdanning i friluftsliv? Det kan også skuldast metodiske aspekt. Tydelegare svar kunne kome om informantane hadde fått spørsmålet på førehand. Funn viser også at arbeidskvardagane er ulike, og leiarane vel ulike leiingsstil, har ulike bakgrunn, gjer ulike disponeringar, har ulike turar og med ulike deltakartypar, leiarane har difor ulike forståing av problematikken.

Leiarane i denne empirien erfarer mykje frustrasjon og irritasjon, spesielt overfor umodne deltakarar. Leiaren er ofte åleine om kompetanse, ferdigheiter og har eit anna ansvar enn deltakarane. Leiaren får difor eit anna syn på det som skjer enn deltakarane. Dette kan gjere at leiaren hamnar oftare i konflikhtar enn deltakarane, eller kjenner på ubehag og frustrasjon. Det enkle friluftslivet med tilhøyrande ubehag, kjenner ikkje alle deltakarar til frå før. Fokus på det kollektive, inkludering og fellesskap er verdiar som ikkje alle er trenna i. Dette møter leiarane på tur. Slik blir friluftslivet ein glimrande læringsarena, men også ein krevjande.

6 KONKLUSJON

Leiarane i studien handterer konflikhtar med å vere fleksible i val av leiarstilar undervegs. Heile aksen i Priest og Gass sin modell, frå all makt til leiaren til la det skure er i bruk. Leiarskapet er eit samspel mellom situasjon, deltakarar og leiar (fig.1 s.14). Situasjonen avgjer korleis leiarane handterer, og i denne speler fysiologiske behov, eventuell redsel og overskot inn. Leiaren og deltakarane si sosiale modning er og avgjerande. Leiarane konfronterer når dei har overskot, og har oversikt over situasjonen. Dei vik unna situasjonar som dei opplever dei ikkje maktar å handtere, eller ikkje skjønar korleis dei skal ta tak i. Dei vel sine kampar også ut i frå kor lang turen er. Dette harmonerer med teori om konflikthandtering, som Ellmin (1992), Williams (2007) og Einarsen og Pedersen (2011), men bryt med friluftslivsteori som for eksempel Tordsson (2006) og Gurholt (2011) som spenner opp moglegheitene for at i friluftsliv løyser vi konflikhtar ilag. Funn i studien viser at mange konflikhtar blir tekne med heim, uløyste.

I funn i studien blir forventingsavklaring halde fram som den vesentlegaste konfliktdemparen. Dette harmonerer med teori på feltet som poengterer kor viktig gode førebuingar til tur er (Tordsson 2006). Måloppnåing eller ikkje er eit vesentleg punkt å kunne handtere som leiar. Funn i empirien viser at det er ein samanheng mellom god forventningsavklaring og konfliktnivå undervegs på tur, og at konfliktnivået ofte er knytt til eventuell måloppnåing.

Studien har funn som viser at dei sosiale utfordringane på tur, med dette konflikter, blir halde som det mest krevjande å handtere undervegs. Leiarane opplever sosiale utfordringar mykje meir krevjande enn krevjande ver og friluftslivsfaglege forhold. Studien har også funn på at det er påfallande lite evaluering i etterkant i gruppa opp mot psykososiale situasjonar som konflikter, sett i forhold til kor mykje dette tek fokus hos leiarane undervegs.

Vegen vidare

Problemområdet i studien har i seg mange lag og mange ulike typar situasjonar. Leing og konflikthandtering er store emne, som kan brytast opp i mindre delar og forskast vidare på. Dei fleste turar som blir arrangerte, både i undervisning og kommersiell samanheng, har fysiske mål. Ein kunne sjå vidare på korleis leiarar handterer sterke og svake ledd i avgjerdssituasjonar. Korleis handterer leiarar eigen tvil og indre konflikter? Det kjem fram i studien at det er det verste med denne jobben. Studien fekk lite empiri på korleis konfliktane pregar gruppedanningsprosessen. Om ein kunne finne resultat på det, hadde det fylt ut bildet.

Kjønn har ikkje vore ein parameter i denne oppgåva. Det kom likevel fram autoritetsproblematikk i empirien, både for kvinner og menn, men aller mest for unge kvinner i leiarroller på tur. Fleire informantar nemner eigen autoritet, og har opplevd det vanskeleg å etablere rolla i startfasen av karrieren. Det har vore konfliktfylt. Det kjem også fram problematikk rundt det å klare å bruke nok autoritet i fleire situasjonar, og å skjære igjennom kan opplevast som å gjere feil. Det reiser spørsmålet: Er leing i friluftsliv annleis enn anna type leing? I alle pressa situasjonar, vil ikkje dei same mekanismane slå inn på leiarskapet?

Teori rundt leiarstil i denne studien blir brukt som rammeverk for å analysere og tolke konflikthandtering. I andre samanhengar kan ein tolke leiarstil opp mot andre mål for turen. Slik kan ein lage komparative studium mellom reiseliv og pedagogiske verksemder som driv friluftsliv. Måla for desse turtypane kan vere vidt forskjellige. Kva leiarstilar blir faktisk brukt i det verkelege livet, kan da blir drøfta opp mot det Tordsson (2006:220) kallar ideologispråk og programforklaringar, som har hatt ein tendens til å prege friluftslivsteorien. Slik kunne ein seie noko om leiarrolla på tur i eit vidare perspektiv.

Slitasje og stress i arbeidskvardagen er eit tema som skin igjennom i mange svar i denne studien. Yrkeskvardagen til menneske med denne typen arbeid kan vere hard, og har stor utskifting i stillingane. Forsking som tar opp i seg denne problematikken kunne vere kjærkomen for alle som er i slikt arbeid eller har slike tilsette.

LITTERATURLISTE

- Ahrenfelt, B. og Berner, R. (1994). *Løs konfliktene, om hverdagslige konflikter på jobben*. Oslo: Hjemmets bokforlag.
- Amble, N.(2010). Når smilet er arbeid – om rytme og bærekraft i arbeid med mennesker. *Tidsskrift for Arbeidsliv*. 12.årg. nr 3s.40-56. Temanummer: Følelser i arbeid.
- Arunulf, J.K. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bass, B.M. (1975). *Exercise life goals*. Scottsville, New York: Transnational Programs.
- Berg, M. (2002). *Lederutvikling situasjon virkemidler belønning*. 2.utg. Oslo: Cappelen Akademisk forlag.
- Bischoff, A. (2012). *Mellom meg og det andre finds det stier...:En avhandling om stier, mennesker og naturopplevelse*. (Doktorgrad, Universitetet for miljø- og biovitensskap) Ås: Universitetet for miljø- og biovitensskap.
- Bischoff, A. (2000). *Nye måter å bruke naturen på – friluftsliv eller tøys?* Innlegg til konferansen "Friluftsliv i grenseland". Bø: Høgskolen i Telemark.
- Blake, R.P. og Mouton, J.S. (1978). *The new managerial grid*. Houston, Texas: Gulf Publishing.
- Borum, F. og Enderud, H.(1980). Organisationsforskeren som reporter. Om analyse og rapportering af interview. *Tidsskrift for Samfunnsforskning*, 21, s. 359-382.
- Brunstad, P.O. (2011). *Klokt lederskap, mellom dyder og dødssynder*. Oslo: Gyldendal norsk forlag.
- Chamlers, A.F. (1995). *Hvad er videnskab? En indføring i moderne videnskabsteori*. København: Gyldendal Nordisk Forlag.
- Faarlund, N (1973). *Friluftsliv hva, hvorfor, hvordan* Hemsedal: Norges Høyfjellsskole
- Faarlund, N. (1986). Til topps for fa(n)en? I Faarlund, N. (Red.)(1986). *Mestre fjellet 34-35 friluftsliv*.s.11-12.
- Fangen, K (2010). *Deltakende observasjon* 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget

- Forseth, U. (2002). Maktspill i moderne servicearbeid. I: A.L. Ellingsæter og J. Solheim (Red.). *Den usynlige hånd? Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv*. s.333-354. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- FOR-UT (1979). Krav til vegledere i friluftsliv. FOR-UTs 5.arbeidsseminar Trantjern. I: Nils Faarlund (Red) (1980). *Mestre fjellet 29. Skandinavisk tidsskrift for natur og friluftsliv* s.13-14.
- Foss, E. Hyrve, G. Klages, W. Sataøen, S.O. (1999). *Lokalt utviklingsarbeid i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fossåskaret, E. Fuglestad, O.L. og Aase, T.H. (Red.)(2006). *Metodisk feltarbeid. Produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Einarsen, S. og Pedersen, H. (2011). *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet. Jus og psykologi*. Gyldendal norsk forlag.
- Ekeland, T.J.(2005). Roller: Organisasjonens skuespill. I: Einarsen, S og Skogstad, A. (Red.) *Den dyktige medarbeider*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ellmin, R. (1992). *Konflikter på jobben – hvordan håndtere dem?* Oslo: Friundervisningens forlag.
- Emmert, P. og Emmert, V.J.L. (1976). *Interpersonal Communication*. Dubusque, Iowa: University og Wyoming.
- Gadamer, H.G. (1960/2012). *Sannhet og metode. Grunntrekk i en filosofisk hermeneutikk*. Oslo: Pax forlag.
- Giddens, A. (1976). *New Rules of Sociological Method*. London: Hutchinson.
- Gilje, N. og Grimen, H. (1998). *Samfunnsvitenskapens Forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapens vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Glasl, F. (1980): *Konflikt management. Diagnose und behandlung von Konflikten in Organisationen*. Bern: Haupt.
- Gottvassli, K.Å. (2006). *Barnehager –organisasjon og ledelse*. 4utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Guba, E.G. og Lincoln, Y.S. (1989). *Forth generation evaluation*. Newbury Park California: Sage publications, Inc.

Gullestad, M.(1991). Studiet av egen samtidskultur som utfordring. *Norsk antropologisk tidsskrift* 1/1991 s.3-9.

Guneriusen, W. (1996). *Aktør, handling, struktur. Grunnlagsproblemer i samfunnsvitenskapene*. Oslo: Tano.

Gurholt, K. P. (2010). Eventurlig pedagogikk: Friluftsliv som dannelsesferd. I: Gurholt K.P. og Steinsholt K.(Red.) *Aktive liv. Idrettspedagogiske perspektiver på kropp, bevegelse og dannelse*. Oslo: Tapir akademisk forlag.

Gurholt, K. P. (2004). Sport in nature and the cultural transformation of gender relations, identities and symbols: The myths of the huntress and present discourses on her. I: Delaplace, J.M. Villaret, S. Chameyrat, W. (Red.): *Sport et nature dans l'histoire*. Sankt Augustin: Academia.

Gurholt, K. P. (1999). "Det har bare vært naturlig!" *Friluftsliv, kjønn og kulturelle brytninger*. (Doktoravhandling, Institutt for samfunnsfag) Oslo: Norges idrettshøgskole.

Hegge, H. (1993). *Mennesket og naturen*. Oslo: Antropos forlag.

Henderson, K. A. Bialeschki M.D. (1991). Feminist perspectives on women in recreation leadership. *Journal of Applied Recreation Research* 16(4):281-296.

Hersey P, Blanchard K, Johnson D.E (1988/2012). *Management of organizational behavior: Leading Human Resources*. 10.utg. New Jersey: Prentice Hall.

Hochschild,A. (1983/2012). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. 3.utg. Berkely: University of California Press.

Horgen, A. (2009). *Kano på vann og vassdrag. Kanopadling og friluftslivveiledning*. Oslo: Høyskoleforlaget.

Horgen, A. (2010). *Friluftslivveiledning vinterstid*. Oslo: Høyskoleforlaget.

Hotvedt,T.(1997). *Konflikt og konflikthåndtering i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Hughes, R. Ginnett, R. Curphy, G. (2009). *Leadership enhancing the lessons of experience* USA: McGrawHill International.

- Huntford, R. (1980). *Scott og Amundsen*. Oslo: Aschehoug.
- Ingstad, H.(1931). *Pelsjegerliv – blant Nord-Canadas indianere*. Oslo: Gyldendal Norsk forlag.
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utg. Oslo: Høyskoleforlaget.
- Jannsen, O. og Van de Vliert, E (1996). Concern for the other`s goals: key to (de)escalation of conflict. *Interpersonal Journal of Conflict Management*, (1) s. 237- 263.
- Knapp, M.L., Putnam, L.L. og Davis, L.J. (1988). Measuring interpersonal conflict in organizations: Where Do We Go from Here? *Management Communication Quarterly*, Vol.1 Nr 3 s.414-429. Sage Publications, Inc. mcq.sagepub.com.
- Krogh, T. Endresen, R.T. Iversen, I og Reinton, R.E. (2000). *Historie, forståelse og fortolkning –innføring i de historisk-filosofiske fags fremvekst og arbeidsmåter*. 3. utg. Oslo: Ad Notam Gyldendal Akademisk.
- Kvale, S. og Brinkman, S.(2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Kvalem, I.L. og Arneberg, T.J. (2010). *Sosialpsykologi Kommentarhefte*. Oslo: NKI forlaget.
- Lakseide, I. (2012). "Det er naturen som styrer oss." *En studie av hvilke verdier naturen har for naturguider på Svalbard og hvordan de interpreterer isbjørn*. (Master, HiNT). Levanger: Høgskolen i Nord Trøndelag.
- Larsen, R.-P. (1999). *Konflikter og uenighet på arbeidsplassen*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Leirhaug, P. E. (2007): *Friluftsliv i Nils Faarlunds tekster En fortolkende gjennomgang, strukturering og drøfting avfriluftsliv i Nils Faarlunds skrifter 1967-2006* (Hovedfagsoppgave, Norges Idrettshøgskole) Oslo: Norges Idrettshøgskole
- Lewin, K., Lippit, R. og White, R.K. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy.I: *Sosiometry*, 1, 292. og Priest og Gass (2005:244). *Effective leadership in Adventure Programming*. Human Kinetics.

- Lund, T.L. (2012). Kommunikasjon som en relasjonell prosess. I: P.Lagestad (Red.) *Kommunikasjon og konflikthåndtering. Publikumstrettet arbeid i et politifaglig perspektiv*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Lundestad, M. (2010). *Konflikter – bare til besvær? Konfliktløsning i barnehagen*. 3.utg. Oslo: Høyskoleforlaget.
- Luthans, F. (1997). *Organizational behavior*. 7th ed. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Lystad, A. (2006). *Håndbok om konflikthåndtering – med eksempler fra helsevesenet*. Oslo: Akribe.
- Martin. B. Cashel, C. Wagstaff, M. Breunig, M. (2006). *Outdoor leadership theory and practice* USA: Human Kinetics.
- Miles, M.B. og Huberman, A.M. (1984) *Qualitative data analysis: a sourcebook og new methods* 1.utg. Beverly Hills, California: Sage.
- Moen, C. H. (2010). ”Jess, jeg skal på tur – en inderlig glede i mitt liv.” *Kvinnelige naturguiders yrkeserfaringer fra Svalbard*. (Master, NIH). Oslo: Norges Idrettshøgskole.
- Monsen, L. (1996). *Til fots gjennom Alaska*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Nansen, F.(1890). *Paa ski over Grønland. En skildring af Den norske Grønlands-ekspedition 1888-89*. Kristiania: Aschehoug.
- Nedrelid, T. (1993). *Ut på tur på nordmenns vis*. Oslo: Cappelen fakta.
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordhaug, O. og Reve, T. (1990). Konflikt, organisasjon og personalledelse. I Nordhaug, O. m.fl: *Strategisk personalledelse. Menneskelige ressurser i omstilling*. Oslo: Tano.
- Odden, A.(2008). *Hva skjer med norsk friluftsliv? en studie av utviklingstrekk i norsk friluftsliv 1970-200*. (Doktorgrad, NTNU) Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.

- Paulgaard, G. (2006). Feltarbeid i egen kultur – innenfra, utenfra eller begge deler? I: Fossåskaret, Fuglestad og Aase (Red.): *Metodisk feltarbeid. Produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Postholm, M. B. (2011). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Priest S, Gass M (2005). *Effective Leadership in Adventure Programming 2.ed* USA: Human Kintetics.
- Repstad, P. (2009). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. 4.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rognes, J.K. (2008). *Forhandlinger*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rosaldo, R. (1989/1993). *Culture and truth. The remaking of social analysis*. Boston: Beacon press.
- Ryen, A. (2010). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schibbye, A.L.L. (1995). Utvikling av personlig og teoretisk refleksjon: Om studenters utdannelse i psykoterapi. I: *Nordisk Psykologi*, 47 (1):29-44.
- Schutz, W. C. (1989). *The Interpersonal Underworld*. USA: Mill Valley.
- Sortland, N.M. (1991). Konflikthåndtering. Praktisk økonomi og ledelse. I: *Temahefte om forhandlinger*. s.77-80. Oslo: Bedriftsøkonomisk forlag.
- Sortland, N. og Einarsen, S. (2000). Mellommenneskelige konflikter: årsaker og kommunikasjonsmønstre. I Einarsen, S. og Skogstad, A. (2000). *Det gode arbeidsmiljø*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Silverman, D. (2006). *Interpeting Qualitative Data*. London: SAGE publications.
- Stogdill, R.M. og Coons, T. (1957). *Leadershipbehavior: Its description and measurement*. Columbus, Ohio: Ohio State University Press. I: Priest S, Gass M (2005). *Effective Leadership in Adventure Programming 2.ed* USA: Human Kintetics.
- Stoltenberg Ringerike, G. (2006). *Skiforeningens årbok*, Oslo.

[Stortingsmelding](#) nr.39 2000-2001. *Friluftsliv -Ein veg til høgare livskvalitet.*

Svendberg, L.(2002). *Gruppepsykologi. Om grupper, organisasjoner og ledelse.* Oslo: Abstrakt forlag.

Sørhaug, T. (2004). *Managementalitet og autoritetens forvandling: Ledelse i en kunnskapsøkonomi.* Bergen: Fagbokforlaget

Tannenbaum, R. og Schmidt, W.H. (1973). How to choose a leadership pattern. I: *Harvard Business Review*, 51(3), s.162-175 og s.178-180.

Thagaard, T.(2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode.* 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Thomas, K.W. (1976). Conflict and conflict management. I: Dunnette, M.D. (Red.). *Handbook for industrial and organizational psychology.* Chicago: Rand McNally.

Thomas, K.W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of organizational behavior* vol.13, s.265-274.

Tordson, B. (2006). *Perseptiv på friluftslivets pædagogik* Haderslev: CVU Sønderjylland University College.

Tordsson, B. (2003). *Å svare på naturens åpne tiltale. En underøkelse av meningsdimensjoner i norsk friluftsliv på 1900-tallet og en drøftelse av friluftsliv som sosiokulturelt fenomen.* (Doktorgrad, Institutt for samfunnsfag). Oslo: Norges Idrettshøgskole.

Tuckman, B.W. og Jensen, M.A. (1977). Stages of small group development revisited. *Group and Organization Studies* 2(4): 419-427.

Tveiten, S. (1998). *Veiledning – mer enn ord.* Bergen: Fagbokforlaget.

Ydegaard, T. (2005): *Fremtidens veilederbegrep.* I: Andkjær, Søren (Red.): *Friluftsliv under forandring –en antologi om fremtidens friluftsliv.* Slagelse: Forlaget Bavnebanke.

van de Vliert, E. (1998): Conflict and conflict management. I: Drenth, P.J.D. Theierry, H. og de Wolf, C.J. (Red.). *Handbook of Work and Organizational Psychology Volume 3: Personnel Psychology.* 2.utg. East Sussex: Psychology Press Ltd.

Vereide, V. (2008). *"Mykje borte -lite heime" –mannlege friluftslivsvegleiarar møter nye farsideal.* (Master i idrettsvitenskap) Sogndal: Høgskolen i Sogn og Fjordane.

Wadel, C. (1991). *Feltarbeid i egen kultur*. Flekkefjord: Hegland trykkeri.

Wadel, C. (2006). *Forskning i egne erfaringer*. Flekkefjord: SEEK .

Watzlawick, P. Bavelas, J.B. Jackson, D.D. O'Hanlon, B. (2011). *Pragmatics of human communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*. New York: W.W. Norton & Company.

Widerberg, K. (2001/2011). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.

Williams, K.D. (2007): *Ostracism*. Department of Psychological Sciences, Purdue University, West Lafayette, Rev. Psychol.58:425-452. www.arjournals.annualreviews.org.

Zahl-Begnum, O.H. (1991). *Sosiale konflikter i arbeidslivet*. Bergen: Sigma Forlag.

Med atterhald for eventuelle feil.

Liste over figurar

Figur 1: Hughes, R.L., Ginnett, R.C, Curphy, G.J. (2009). *Leadership, enhancing the Lessons of Experience*. 6th edition. USA: McGraw Hill International

Figur 2: Priest, S og Gass, M.A. (2005): *Effective leadership in outdoor programming*. 2th edition. USA: Human Kinetics

Vedlegg 1 Intervjuguide

Forskingsspørsmål:

Korleis handterer leiaren konflikhtar på tur?

Innleiande spørsmål

Kvifor du valde du dette yrket?

Har du eit overordna målet /hovudmotivasjon i jobben?

Kan du skildre rolla di på turane du leier?

Kva er det viktigaste deltakarane lærer i løpet av eit år/ein tur?

Kva gir deg ei følelse av å lykkast med ei gruppe?

Kva er dei mest krevjande situasjonane å handtere når du leier ein tur?

Om konfliktsituasjonar på tur:

Kan du fortelje om konfliktsituasjonar som du har hatt i gruppa/klassen?

Kan du fortelje om situasjonar der du har opplevd konflikter mellom deg og ein elev /deltakar? Korleis handterte du dette?

Har du hatt situasjonar med konflikter mellom deg og ei gruppe elevar?

Har du eksempel på ein større konflikt på tur?

Kan du skissere situasjonar med små konflikter som kan vere typiske på tur? Kva irriterer og frustrerer?

Er det spesielle typar menneske eller roller på tur som lettare kjem i konflikt med andre?

Korleis strukturerer du gruppa i den daglege drifta på tur? Brukar du turleiarar eller nokon som før meir ansvar? Påverkar dette konfliktane?

Har du hatt konflikter rundt det så skulle snu eller endre turplan?

Kan du beskrive ein situasjon der de har hatt ein konflikt rundt avgjerder du eller gruppa har tatt?

Kva grep brukar har du når viktige ting skal avgjerast?

Korleis blir konfliktane/situasjonane du har skissert handtert og landa?

Kva metodar bruker du i etterkant for å bearbeide konflikter og ueinigheit som har vore tilstades på turen?

Kva har konfliktane å seie for gruppeprosessane?

Har du sjølv noko tilbod om debrief i organisasjonen som du arbeider i?

Di erfaring

Har din måte å møte konfliktane på endra seg i løpet av åra som du har arbeida med dette?

Har du lært konflikthandtering nokon plass?

Er di handtering av konfliktane annleis om du er åleine med ei gruppe kontra det å vere to leiarar?

Er det noko som løyser ut stress hos deg i undervegs?

Personlege data

Alder

Utdanning

Kor mykje arbeidserfaring i yrket, eller i tilsvarende yrke?

Kor mange utedøgn har du i året med grupper?
Er det noko du vil legge til?

Vedlegg 2 Tilleggsinformasjonsskriv til informantane

Velkomen til å vere med i masteren om leiarskap og konflikthandtering på tur!

Her er eit innblikk i kva intervjuet vil handle om:

Konflikt kan opplevast som eit stort ord, men eg er ute etter alt frå dei små friksjonane til eventuelle større konflikhtar. Kort sagt; vanskelege situasjonar undervegs.

Kva er krevjande, slitsame og problematiske situasjonar? Kva situasjonar er enkle å handtere?

Eg kjem til å spørje om du har eksempel på situasjonar med: Konflikhtar i gruppa, konflikt mellom lærar og elev, eventuelt konflikt mellom lærar og ei gruppe deltakarar undervegs.

Er det spesielle situasjonar gir konflikhtar undervegs og korleis velgjer du å handtere desse?

Vi kjem inn på sosiale konflikhtar, konflikhtar rundt avgjerder og handtering av vanskelege personar.

Eg er interessert i di erfaring rundt dette, både erfaringar om kva som fungerte bra, og kva som ikkje fungerte.

Du vil få lese igjennom i etterkant dei delane av intervjuet som eg eventuelt kjem til å bruke, slik at du kan korrigere om du opplever at eg har misoppfatta noko.

Tusen takk!

Inger M. Tronstad

Vedlegg 3 Informasjonsskriv til informantane

Inger M. Tronstad

Leif Rolstadsvei 18A

9325 Bardufoss

Heggelia 26.november 2011

Til.....

Informasjonsskriv til informantane i forskingsprosjektet: "Leiarskap og konflikthandtering på tur."

"Leiarskap og konflikthandtering på tur" er tittelen på eit pågåande masterprosjekt i kroppsøving, med friluftsliv som fagfelt, ved Høgskolen i Nord Trøndelag avdeling for lærarutdanning.

Eg ønskjer å invitere deg til å delta i prosjektet ved å intervju deg med utgangspunkt i følgjande problemstilling:

Korleis handterer leiaren konflikhtar på tur?

Eg vil i dette prosjektet sjå nærare på kva konflikhtar og spenningar som kan oppstå når ein har med ei gruppe på tur, og sjå på korleis den som leier gruppa erfarer og handterer dette.

Store og små konflikhtar møter vi alltid når vi er fleire menneske ilag. Det er grunn til å tru at turleiarar som har ansvar for ei gruppe ute i naturen har sine heilt særeigne erfaringar med dette.

For å få nærare kunnskap og innsikt i denne problemstillinga, ønskjer eg å snakke med deg. Intervjuet vil ta cirka 1 time, og blir gjort pr telefon på grunn av stor geografisk spreiding på informantane.

Eg kjem til å ta opp intervjuet som lydfil og seinare overføre det til tekst. Opplysningane du gir blir behandla konfidensielt og ingen enkeltpersonar vil kunne igjen kjennast i den endelege oppgåva. Alle data vil bli oppbevara trygt på passordbeskytta personleg PC. Lydfila blir sletta og datamateriale blir anonymisert ved avslutninga av prosjektet (juni 2013).

Prosjektet er meldt til personvernombodet for forskning, Norsk Samfunnsvitskaplege Datateneste AS, med prosjektnummer 29100. Alle medverkande i prosjektet er pålagt taushetsplikt.

Det er muleg å trekke seg frå prosjektet når som helst, utan å måtte gje nokon grunn for det.

Venleg helsing

Inger Margrethe Tronstad

Masterstudent ved HiNT, kroppsøving. Mobil: 99325435 ingermtronstad@hotmail.com

Prosjektvegleiar: Eivind Sæther mail: eivind.sather@hint.no tlf:74022761

Vedlegg 4 Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring ved innsamling og bruk av data i forskingsprosjekt

Prosjektvegleiar: Eivind Sæther

Ansvarleg for datainnsamling og masteroppgåva: Inger Margrethe Tronstad

Masterprosjekt: **Konfliktløsning på tur**

Eg stadfester at eg har gjort meg kjend med opplysningane som står i informasjonsskrivet til prosjektet.

Eg er kjend med at prosjektdeltaking er frivillig og at eg kan når som helst trekke meg eller be om å få opplysningar som er registrert frå meg sletta frå prosjektet.

Alle opplysningane eg gir blir anonymisert og kan ikkje sporast tilbake til meg.

.....

Stad og dato

.....

Underskrift

Vedlegg 5 Godkjenning frå NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Eivind Sæther
Avdeling for lærerutdanning
Høgskolen i Nord-Trøndelag
Røstad
7600 LEVANGER

Vår dato: 18.01.2012

Vår ref: 29100 / 3 / HIT

Deres dato:

Deres ref:

KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 18.12.2011. Meldingen gjelder prosjektet:

29100	<i>Konfliktløsning på tur</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Høgskolen i Nord-Trøndelag, ved institusjonens overste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Eivind Sæther</i>
Student	<i>Inger Margrethe Tronstad</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.07.2013, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim


Hildur Thorarensen

Kontaktperson: Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Inger Margrethe Tronstad, Leif Rolstads veg 18 A, 9325 BARDUFOSS

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, HSL, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. martin-arne.andersen@uit.no



Prosjektets formål er å finne historier om konflikthåndtering på tur, og hvordan turlederen løste disse.

Utvalget består av ca 5-8 erfarne friluftslivslærere og evt friluftslivsguidere som har jobbet mange år med friluftsliv. Rekruttering vil bli foretatt gjennom prosjektleders eget netterk og via snøballmetoden. Ved snøballmetoden, der personer som allerede inngår i prosjektet rekrutterer nye deltakere fra sin bekjentskapskrets, bør vedkommende som videreformidler forespørsel be interesserte kontakte prosjektansvarlig, eller eventuelt få vedkommendes tillatelse til at prosjektansvarlig kan ta kontakt.

Data innhentes gjennom personlig intervju. På forhånd informeres utvalget skriftlig, og det innhentes skriftlig samtykke.

Personvernombudet finner informasjonsskrivet tilfredsstillende.

Av meldeskjemaet fremgår det at elever og turdeltakere som informanten har hatt vil bli omtalt anonymt, og dette vil da ikke være å regne som tredjepersonsopplysninger. For at opplysningene skal være anonyme, må navn og identifiserende bakgrunnsopplysninger utelates ved omtale av tredjeperson i intervjuet. Vi anbefaler at prosjektleder instruerer informanten om dette.

Lydopptak av intervjuet transkiberes til pc. Datamaterialet knyttes til direkte personopplysninger via kode som viser til en koblingsnøkkel. Prosjektleder oppgir at pc beskyttes av brukernavn og passord og at navneliste oppbevares adskilt og utilgjengelig for andre.

Det bør avklares med Høgskolen i Nord-Trøndelag om personidentifiserende opplysninger kan lagres på privat pc og minnepinne.

Datamaterialet anonymiseres når prosjektet er avsluttet, senest innen 1. juli 2013. For at datamaterialet skal være anonymt må digitale lydopptak og navn (på samtykkeerklæringer og koblingsnøkkel) slettes. I tillegg må indirekte personidentifiserende opplysninger (alder, utdanning, arbeidserfaring) slettes eller grovkategoriseres/omskrives, slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes.