

И.С. Даниловский
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ
КЛИМАТ
ТУРИСТСКОЙ
ГРУППЫ



Линчевский Э.Э.
"Психологический климат туристской группы"

Издательство "Физкультура и спорт", 1981г.

Автор - кандидат медицинских наук, мастер спорта СССР по туризму - в популярной форме раскрывает социально-психологические основы поведения и взаимодействия людей в спортивном путешествии.

В книге рассматривается психологическая тактика управления группой, приводятся рекомендации для руководителей по развитию и совершенствованию навыков общения. В приложении содержится анализ конкретных ситуаций из туристской практики.

Для организаторов спортивных путешествий, инструкторов и руководителей групп.

М.: "Физкультура и спорт", 1981. -111 с., ил.

Содержание

[Введение](#)

[Ожидания участников путешествия](#)

[Прогноз путешествия и его влияние на поведение человека](#)

[Первичные группы](#)

[Рольевая структура туристской группы](#)

[Конфликтные отношения](#)

[Психологическая тактика руководства туристской группой](#)

[Руководителю - о работе с людьми](#)

[О развитии и совершенствовании навыков общения](#)

[О системе морально-психологической подготовки в спортивном туризме](#)

[Заключение](#)

[Психологический практикум](#)

[Задачи](#)

[Решения](#)

[Литература](#)

▲ Введение

Спортивные путешествия! Сколько впечатлений, удовольствия и пользы приносят они тем, кто ступил на тропу, сел в байдарку, встал на лыжи! Но не каждый поход доставляет радость. Не всегда удается достигнуть намеченных целей. Бывают огорчения и разочарования. А бывает и так, что "лучший отдых" оборачивается трагедией. От чего зависит успех туристского путешествия? Очевидно, от множества самых разных причин. Большинство из них хорошо известны. Это, прежде всего, интересный, правильно построенный маршрут, соответствующий силам и опыту группы. Это, разумеется, и достаточная подготовка каждого участника - физическая, техническая, а для руководителя - и тактическая. Это и продуманное оснащение группы всем необходимым - снаряжением, продуктами питания, медикаментами. Это, конечно, и строгое соблюдение правил безопасности на маршруте. В какой-то степени это и благоприятная погода.

Однако при самом удачном стечении внешних обстоятельств, при самой тщательной подготовке поход может не доставить туристам радости, если между ними сложатся нездоровые отношения. Конфликты в группе могут не только испортить впечатление от путешествия, но и привести к серьезным происшествиям. Значит, среди важнейших факторов успеха должен быть назван и психологический климат в туристской группе. Вряд ли кто станет оспаривать это. Тем не менее, психологические факторы не всегда учитываются при организации путешествий или обучении инструкторов. По всем другим вопросам туризма существует общедоступная методическая литература, а маршрутно-квалификационные комиссии и контрольно-спасательная служба тщательно проверяют готовность групп к предстоящим походам по соответствующим нормативам. Лишь психологическую подготовку каждый инструктор или руководитель проводит, исходя преимущественно из собственного опыта, собственных ошибок.

Результат работы инструктора по созданию благоприятной атмосферы почти целиком зависит от его личных свойств, таланта, а действия опираются на интуицию. Это не мешает некоторым инструкторам добиваться хороших результатов, но их методы, выработанные индивидуально и интуитивно, по большей части не дают тех же результатов в других руках, что подчеркивает необходимость углубления наших познаний о психологическом климате, чтобы понять, как он складывается и почему оказывается доступен одним влияниям и устойчив против других.

Итак, успех путешествия определяется целым комплексом условий. Но сами понятия "успех", "удача" выражают субъективное отношение человека к событиям. То, что одному кажется успехом, оставляет другого безразличным, а для третьего и вовсе выглядит, как неудача. Все зависит от того, что человек ждал, как заранее представлял оцениваемое событие. Естественно, что у каждого свой взгляд на вещи, и каждый подходит к их оценке с собственной меркой, которая может не совпадать с меркой другого.

Значит, чтобы путешествие было успешным, оно, прежде всего, должно оправдать надежды, удовлетворить запросы всех его участников. Но и этого недостаточно.

Каждый человек, отправляясь в путешествие, наряду с надеждами имеет разного рода опасения неблагоприятного развития событий. Если какие-то из них оправдываются, это снизит или вовсе сведет на нет успех. Кроме того, реальность может преподнести и нечто, не предусмотренное ни надеждами, ни опасениями.

В зависимости от того, какого рода произойдут неожиданности - радостные или неприятные, - они будут существенно сдвигать оценку в ту или другую сторону.

Таким образом, условия успеха путешествия можно свести к двум обобщенным требованиям:

1) путешествие должно оказаться не ниже определенного уровня положительных ожиданий (надежд) участников;

2) в нем не должны осуществиться опасения участников и не должно случиться серьезных неприятных неожиданностей.

Неожиданности отрицательного плана, по сути дела, примыкают к опасениям: человек осведомлен о принципиальной возможности неожиданных оборотов дела и опасается их, хотя не знает конкретно, в чем именно они могут заключаться.

Следовательно, надежды и опасения, составляющие ожидания членов группы, являются основными инструментами, с помощью которых измеряется успех путешествия. Однако, этим роль ожиданий не исчерпывается. Они в значительной степени определяют поведение и взаимоотношения отдельных членов группы, что само по себе имеет важное значение для того, как будет происходить и чем закончится путешествие. Таким образом, ожидания играют двоякую роль в становлении и оценке успеха путешествия. К ним мы и обратимся в первую очередь.

▲ Ожидания участников путешествия

Увлечение людей туризмом, в том числе и спортивным, растет на глазах. К туризму приобщаются люди всех возрастов и профессий, имеющие разное семейное и общественное положение, существенно отличающиеся по своему культурному уровню и физическому развитию. И каждый ищет и находит в занятиях туризмом что-то свое. Но далеко не все могут ясно сформулировать, что же привлекает их в туризме.

Интерес к туризму играет далеко не одинаковую роль в жизни тех, кто им занимается. Соотношение между интересом к туризму и другими интересами человека подвержено весьма существенным колебаниям как у разных людей, так и у одного и того же человека в разные периоды жизни. Диапазон таких колебаний ограничен двумя полюсами. На одном из них - отношение к спортивному путешествию как к возможному варианту отдыха (наряду с поездкой на курорт, в гости к родным, экскурсионной поездкой на теплоходе и пр.). На другом полюсе - фанатическое отношение к туризму, который поглощает все прочие интересы и становится главным смыслом жизни. Работа, учеба, повседневный быт рассматриваются как паузы между походами. С кем бы ни приходилось сталкиваться такому человеку (на любом поприще) - на всех он производит одинаковое впечатление. Так что на вопрос "Не знаете ли вы такого-то?" следует всегда один и тот же ответ: "А, турист".

Интерес к туризму (независимо от места, которое он занимает в ряду других интересов человека) неоднороден. Ожидания, с которыми человек обращается к туризму, сложны, множественны и чаще всего недостаточно осознаны. В этом нетрудно убедиться, сопоставив, к примеру, появляющиеся время от времени в туристских и альпинистских альманахах статьи, авторы которых пытаются ответить на вопрос: "Зачем мы ходим в горы?" Вразумительного объяснения (для человека, не больного "горной болезнью") дать пока никому не удалось, тем не менее путешествия в горах завоевывают все большую популярность.

Попробуем же разобраться, что притягивает людей к туризму.

Чтобы упростить дело, поставим перед собой более легкую задачу: выделить отдельные элементарные ожидания, из сочетания которых образуются целостные индивидуальные запросы к туризму у каждого человека. При этом придется учесть промежуточное положение туризма между "настоящим", "чистым", спортом и развлечением, отдыхом. Было время, когда туризм не считался спортом. Кое-кто разделяет эту точку зрения и поныне. И хотя туризм давно уже прочно обосновался в спортивной классификации, сама специфика туризма противопоставляет его всем остальным видам спорта.

К туризму, как к спорту, людей привлекают поиск борьбы, соревнования, победы.

Прежде всего, это стремление к преодолению природных трудностей. Существует два направления, по которым развиваются такие стремления. Одно ставит задачей пройти маршрут наиболее рационально, точно, с учетом всех его особенностей (как можно полнее приспособиться к ним). Сторонники этого направления путешествуют тонко, вдумчиво, очень большое внимание уделяют точности ориентировки, не жалеют времени и сил на разведки, редко идут на риск. Они преодолевают природу тактико-технически, "интеллектуально". Задача другого направления - пройти маршрут скорее, невзирая на все встретившиеся трудности, независимо ни от каких особенностей (подчинить их своей воле). Такое путешествие совершается бурно, напористо. Вопросы ориентирования, тактики прохождения сложных участков здесь никогда не выступают на первый план, не становятся самоцелью. На разведку сторонники этого направления смотрят как на проявление слабости, неуверенности. Лишь в исключительных случаях допускается "разведка боем". Значительные отклонения от маршрута, тактические промахи, потеря ориентировки здесь никого не смущают. Речь, таким образом, идет о чисто физическом покорении природы, которое в крайнем своем виде соответствует формуле: "Сила есть - ума не надо!" К спортивным ожиданиям должны быть отнесены также стремления испытать, познать и преодолеть самого себя. Состязание с собой, укрепление собственной личности, самоутверждение идет в двух планах, неразрывно между собой связанных, - моральном и физическом. Мотивы такого преодоления могут, однако, существенно отличаться. Так, туристская тропа сводит вместе тех, кто ищет, куда бы приложить свою неисчерпаемую энергию, кто томится от избытка физической силы, и тех, у кого ее настолько мало, что им просто необходимо снова и снова доказывать себе ее наличие, выискивая и преодолевая разные трудности.

Наконец, спортивные ожидания включают и борьбу с соперниками. Это и прямое состязание - будь то специальные соревнования на туристских сборах (слетах) или соревнования "заочные", по итогам проведенных походов. Это также и косвенное соперничество - в процессе спортивного роста, при выполнении нормативов и получении очередных разрядов, званий и титулов ("туристская карьера").

Туризм как средство отдыха и развлечения ("Туризм - лучший отдых!") отвечает на очень широкий круг запросов. В их числе можно назвать поиски эстетического наслаждения от общения с природой, тягу к познанию родного края, других, районов страны, к разного рода новым впечатлениям. Многих манит романтика: костры, песни, даже лишения. Другие ищут общения. У родителей это может быть поиск новых путей к собственным детям. Иногда преобладает желание отвлечься, уйти от однообразия малоподвижного городского образа жизни, возможно и бегство от трудной ситуации. Встречается и просто "охота к перемене мест", страсть к "бродяжничеству". Наконец, нельзя не упомянуть обращение к туризму без каких-то глубоких личных интересов: из любопытства или как дань моде ("попутничество").

Все перечисленные ожидания присущи людям, пришедшим в туризм по собственной инициативе. Но бывает, что человек попадает в путешествие и без особой инициативы со своей стороны. Например, уговорили друзья, наградили бесплатной путевкой, хотел поехать в санаторий или дом отдыха, но подвернулась туристская путевка и т. д. Ожидания этих лиц, как и само обращение их к туризму, носят случайный характер, и поэтому трудно предвидеть их поведение в путешествии.

Сказанное позволяет предложить следующую классификацию ожиданий, предъявляемых к туризму.

Ожидания участников путешествия

I. Спортивные.

1. Преодоление природных трудностей:

- а) тактико-техническое,
- б) физическое.

2. Преодоление себя:

- а) моральное,
- б) физическое.

3. Преодоление соперников:

- а) прямое - соревнование,
- б) косвенное - спортивный рост.

II. Развлекательные.

1. Эстетико-познавательные.

2. Романтические.

3. Коммуникативные (поиски общения).

4. Отвлечение.

5. Любопытство, дань моде.

III. Случайные.

Ожидания каждого отдельного участника похода складываются из перечисленных элементов и представляют сложный неповторимый букет (который с годами может претерпеть существенные изменения). В зависимости от наличия и степени выраженности (силы) тех или иных составляющих происходит:

- а) формирование личного вероятностного прогноза;
- б) объединение в группу с одними людьми и противопоставление другим.

Результат любого путешествия, похода оценивается каждым человеком в зависимости от того, насколько удовлетворены личные ожидания. Но объективный результат как отдельных путешествий, так и занятий туризмом в целом выходит далеко за рамки удовлетворения индивидуальных ожиданий. Так, туризм развивает многие ценные черты личности (патриотизм, коллективизм, мужество, любовь к природе, жизнерадостность и др.), формирует новые интересы, способствует развитию силы и выносливости. Причем происходит это независимо оттого, ставит перед собой подобную задачу человек, занимающийся туризмом, или нет.

▲ Прогноз путешествия и его влияние на поведение человека

Вероятностный прогноз складывается из присущих каждому человеку положительных ожиданий и опасений, что эти ожидания не оправдаются.

Схематически прогноз участника похода можно представить следующим образом:

Участник путешествия	
надеется, что	опасается, что
маршрут похода	
будет интересным разнообразным достаточно трудным но посильным	может оказаться скучным однообразным чрезмерно сложным или слишком простым
группа	
будет дружной веселой с общими интересами	может оказаться конфликтной унылой разобщенной
руководитель (инструктор)	
будет компетентным толковым тактичным выдержанным	может оказаться некомпетентным неорганизованным бестактным несдержанным
погода	
будет хорошая	может быть плохой
неожиданности	
встретятся лишь радостные, приятные	могут произойти неприятные (ЧП, болезни, непреодолимые преграды)
программа путешествия	
будет выполнена	может сорваться

Приведенный перечень может быть дополнен, но нас сейчас интересует его структура, а не детали. Существо его заключается в том, что в каждой строчке схемы представлены как бы одни и те же возможности, но взятые с противоположными знаками. В результате левая колонка (со всеми возможными добавлениями) образует положительную модель ситуации в сознании человека, а правая - отрицательную.

У каждого человека обе модели складываются на основе жизненного опыта и в значительной степени зависят от личных особенностей. Та и другая модели в целом и их составные части включаются в прогноз с разной степенью вероятности (потому прогноз и вероятностный).

Сталкиваясь с реальностью, человек оценивает ее, сопоставляет с обеими моделями. Происходит это (как и формирование самих моделей) большей частью неосознанно. Рассмотрим подробнее, как выносятся оценки. Очевидно, ситуация, полностью совпадающая с положительной моделью (или превосходящая ее), вызовет у человека удовольствие. Но действительность редко балует нас полным соответствием нашим ожиданиям. Обычно какие-то из них сбываются неполностью или совсем не

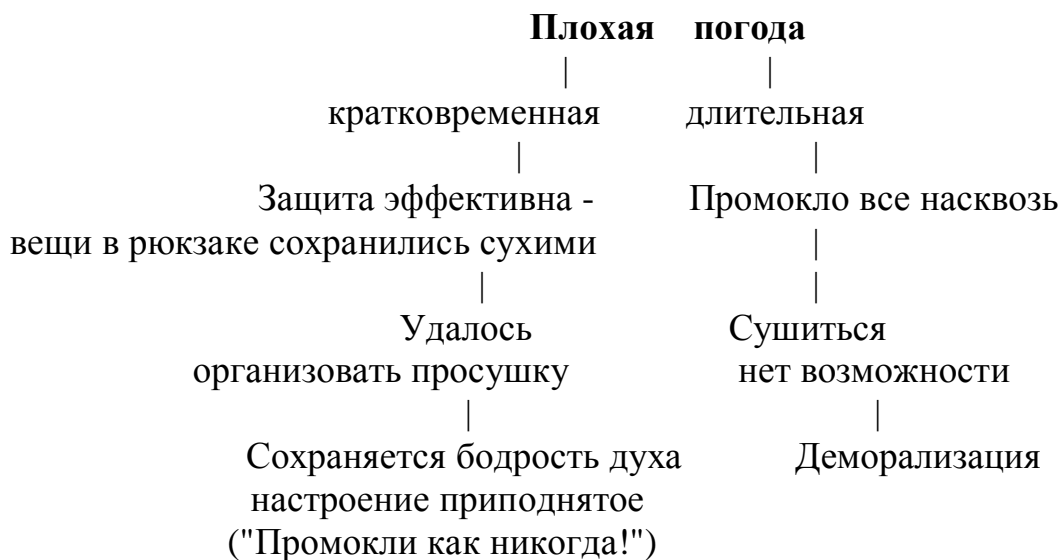
сбываются. Тем не менее, общее впечатление от путешествия может быть положительным, особенно если несбывшееся будет компенсировано превышением других ожиданий. Это относится ко всем пунктам схемы, кроме одного - "неожиданности". Можно остаться довольным походом, который проходил при очень плохой погоде, в котором не удалось много увидеть, выполнить всю намеченную программу. Поход может понравиться вопреки каким-то неприятным взаимоотношениям в группе. И даже не очень хороший руководитель может его не испортить. Но если при полном благополучии в путешествии человек не столкнется с приятными неожиданностями (неважно, в чем именно они будут выражаться) - такое путешествие не принесет радости, удовольствия. Оно будет скучным, обыденным. Не случайно поход, похожий, как две капли воды, на предыдущий, не доставляет такого же удовольствия, зачастую вызывает даже разочарование. Положение можно сравнить с тем, как относится здоровый человек к своему самочувствию: тот, кто привык чувствовать себя здоровым, не испытывает радости по этому поводу. Он просто, не задумываясь, пользуется своим хорошим самочувствием.

Но, допустим, события принимают нежелательный оборот, и ситуация приближается к отрицательной модели. В подобных случаях человек не ограничивается простой констатацией фактов. Варианты, предусмотренные правой колонкой, не просто вероятны - каждый из них нежелателен для человека. С появлением признаков их реализации он настораживается и - хочет того или нет - готовится к защите. В качестве защиты выступают поведенческие навыки ("шаблоны поведения"), сформировавшиеся на основе предшествующего опыта. Могут быть использованы и развитые представления о том, как надо поступать в той или иной ситуации, основанные лишь на знании и не подкрепленные личным опытом.

Однако если характер опасности человеку не вполне ясен, то он, естественно, не может противопоставить ей определенный защитный шаблон. В этих случаях человек остро переживает свою неподготовленность к опасности. Поэтому в ситуации неопределенности, таящей в себе возможности разного рода неприятных неожиданностей, человек испытывает чувство внутреннего напряжения, растерянность, страх. В результате, в состоянии тревожного ожидания готовность к действиям может оказаться резко повышенной или чрезмерно заторможенной. Человек, в частности, может начать действовать (причем не лучшим образом) без достаточных оснований, в ответ на случайные, не имеющие прямого отношения к делу обстоятельства. Причем наряду с реакциями, в какой-то мере соответствующими обстановке, могут включаться и относительно посторонние (все это напоминает картину фальстарта у спортсменов: срывается раньше времени один и увлекает за собой остальных). Так, случайно оторвавшись от группы, неопытный турист вместо трезвого анализа ситуации зачастую начинает поспешно и бессистемно действовать, что приводит к окончательной утрате ориентировки. В личных отношениях источником бурных или чрезмерно широких реакций часто оказывается не вполне ясный чужой поступок или двусмысленное высказывание (подробнее об этом речь пойдет в разделе о конфликтах).

Возможно и прямо противоположное поведение, когда в сложной, опасной обстановке человек бездействует и даже проявляет благодушие за счет недостаточного включения или полного отсутствия защитных реакций.

Осуществление на практике какого-либо элемента отрицательной модели носит не конечный характер, а лишь означает появление новой альтернативы, включающей положительную (на этом новом уровне) и отрицательную возможности. Последняя, в свою очередь, может предстать в виде новой альтернативы. К примеру, столкновение с плохой погодой может привести к постепенному развертыванию такой прогностической цепочки:



На каждом новом уровне при разворачивании подобной цепочки возникают возможности для удовлетворения и даже радости (в случае левого варианта) или для настороженности, защитных действий, включая реакции фальстарта.

Если несколько человек имеют одинаковые опасения, это резко усиливает их общую готовность к недостаточно обоснованным реакциям. Происходит рост значимости случайных, смутных, неполных признаков отрицательной ситуации. Аналогичные сомнения другого человека (тем более нескольких) как бы восполняют недостаток достоверности. Так, сомнения одного-двух участников: "А туда ли мы идем?", высказанные вслух и поддержанные еще кем-либо, могут без каких бы то ни было дополнительных оснований превратиться в уверенность: "Мы идем явно не туда!"

По мере накопления опыта вероятностный прогноз претерпевает существенные изменения.

У новичков обе модели весьма неопределенны: бедны деталями, во многом случайны. Очень большое место в каждой из них принадлежит "неожиданностям". В результате положительная модель легко "насыщается" и перекрывается. Неудивительно, что первое в жизни путешествие оставляет обычно столь яркое впечатление. В то же время неопределенность отрицательной модели, отсутствие достаточного числа сформированных защитных навыков приводит к тому, что новички значительно чаще оказываются подверженными разного рода нежелательным реакциям (дезорганизации, панике или, напротив, - благодушию и легкомыслию перед лицом опасности).

С годами обе модели конкретизируются, пополняются новыми деталями. Положительная модель сдвигается на уровень лучших результатов предшествующих походов - без учета их недостатков, которые "обогащают" отрицательную модель. Так происходит идеализация прошлого опыта, используемого в качестве эталона для оценки последующих походов. Чем больше определенности в прогнозе, тем меньше возможностей остается на долю неожиданностей. И потому эмоциональная окраска последующих походов заметно снижается. Ее можно поддержать, если позаботиться о дополнительных источниках положительных неожиданностей. Например, за счет новизны района или обновления состава группы, усложнения путешествия, изменения обязанностей в группе (участие в качестве завхоза, приобщение к руководству), переключения на другой вид туризма и т. д.

Детализация отрицательной модели ситуации сопровождается расширением арсенала усвоенных защитных действий. Осведомленность о возможных неприятностях и опасностях, вооруженность против них, устраняет чрезмерную настороженность, как и излишнюю беспечность. Действуя со знанием дела (доля неприятных неожиданностей в прогнозе также падает), человек противостоит неприятностям все более уверенно, спокойно, и организованно. Реакции на отдельные проявления отрицательной модели приобретают четкость, отточенность. Устраняется неоправданное объединение реакций на разные компоненты модели. Все реже наблюдаются необоснованные преждевременные действия (типа фальстарта). Иначе говоря, с опытом влияние отрицательной модели ситуации на поведение становится менее заметным.

▲ Первичные группы

Примечание. В социально-психологической литературе термином "первичная группа" обозначают обычно разновидность более широкого понятия "малая группа". Здесь мы будем пользоваться этими терминами как синонимами.

Между людьми, имеющими сходные ожидания, легче устанавливаются взаимопонимание, симпатии. Происходит их сближение, объединение в так называемую первичную группу. Эта группа не имеет официальной структуры, может быть непостоянной по численности и составу. Чем крупнее туристская группа, тем больше образуется в ней малых групп. Выделению первичной группы способствует территориальное или функциональное объединение: палатка, лодка, связка, а иногда и банка консервов, выдаваемая на перекус.

Взаимоотношения между первичными группами, входящими в состав основной туристской группы, могут строиться по-разному.

Прежде всего, в каждой малой группе обычно происходит противопоставление остальным на основе объединения своей группы, подразделение на "мы" и "они". Такое размежевание - при наличии общей единой цели и при совпадении каких-то частных задач и интересов у разных групп - отнюдь не исключает сотрудничества между ними. Продуктивному взаимодействию малых групп способствует, во-первых, возникновение интереса, внимания к другим группам или отдельным их представителям и, во-вторых, желание привлечь внимание к себе, произвести впечатление на других. Признание у окружающих, внешний престиж - обязательное условие внутригруппового благополучия. Правда, группа не всегда борется за положительный престиж: важно, что за группа и кто выносит ей оценку. (Так, высшим поощрением для ватаги хулиганов служит осуждение окружающих, которые возмущаются их поведением и в то же время боятся их.) Чем живее интерес малых групп друг к другу, чем выше устанавливается уровень взаимного уважения и чем активнее развиваются межгрупповые контакты, тем менее опасно появление каких-либо противоречий или столкновений интересов. Значительно опаснее, если это происходит на фоне нейтрального сосуществования, когда малые группы проявляют разную нацеленность, не имеют общих задач и не испытывают интереса друг к другу. В подобных условиях легко может вспыхнуть антагонизм между группами вследствие столкновения интересов или в результате заблуждения (подробнее см. в разделе о

конфликтных ситуациях). Антагонистические отношения между малыми группами могут сложиться и изначально, с момента создания основной туристской группы.

Общие нормы, стиль и "почерк" всей группы формируются из сочетания влияний каждой малой группы и представляют как бы "равнодействующую" отдельных группировок. Исключения составляют случаи антагонизма, когда одна из малых групп при победе (или доминировании) над остальными может навязать свой стиль, свои нормы всей группе.

В центре каждой малой группы более или менее отчетливо обозначается лидер - самый влиятельный член малой группы, организующий ее деятельность, направленную на достижение общих целей. Лидер - выразитель групповых интересов и оценочных мнений, блюститель норм, принятых в этой группе. Он может выдвигаться изнутри - из числа объединившихся на равных членов группы, а может доминировать с самого начала, собирая группу вокруг себя. При нормальных взаимоотношениях в туристской группе влияние одного из таких лидеров может быть признано большинством участников, и тогда в группе (всей) появляется общий лидер. Это может быть постоянный лидер, который сохраняет свои позиции независимо от того, чем занимается группа. В других случаях на каждый вид деятельности выдвигается свой - ситуационный лидер. Например, на марше диктует темп, выбирает путь один турист, бивачными работами дирижирует другой, вечером у костра задает тон третий и т. д.

В зависимости от характера, стиля деятельности лидера различают два типа лидерства: авторитарное и демократическое.

Авторитарный лидер заметен в группе сразу. Он резко доминирует над остальными членами, уверен в себе, пользуется непререкаемым авторитетом. Его почитают, им восхищаются. Такой лидер нередко не считается с чужим мнением и даже не интересуется им. Но все это возможно лишь в определенных пределах, пока его деятельность служит на пользу группе, а она сама принимает и поддерживает подобную систему отношений. Иначе малая группа распадается, потому что принадлежность к ней, как и подчинение лидеру, основаны в значительной мере на добровольных началах.

По-иному выглядит деятельность демократического лидера. Распознать его в группе бывает не так-то просто. Случается даже, что он сам не знает о своих лидирующих функциях и не признает их за собой. Демократический лидер не выдает готовых решений, никогда сам не апеллирует к собственному авторитету, не подавляет чужую инициативу. Напротив, он способствует наивысшей активности каждого члена группы, а сам преимущественно манипулирует их предложениями и мнениями. Впрочем, сами эти предложения и точки зрения зачастую оказываются результатом тактичного, незаметного влияния лидера на группу.

Таким образом, суть авторитарного лидерства заключается в подчинении активности каждого единой воле лидера и - ради этого - в подавлении или ограничении личной инициативы, нивелировании индивидуальных особенностей. Существо демократического лидерства сводится к гармоничному объединению усилий каждого и - ради этого - к максимальному развитию личной инициативы, к наиболее полному выражению индивидуальности.

Какому же типу лидерства отдать предпочтение?

Примечание. Казалось бы, все, что говорится здесь о лидере, было бы правильнее отнести к руководителю группы. Но для этого требуется, чтобы руководитель был

лидером. Более подробно о соотношении руководства и лидерства речь пойдет позже.

Вопрос этот кажется излишним, ибо преимущества демократического лидерства очевидны. Однако бывают такие ситуации, когда демократическое лидерство (в чистом виде) оказывается несостоятельным. Так, в критической обстановке, когда нет времени и условий для размышления и дебатов, может потребоваться безраздельная вера и полное подчинение человеку, взявшему на себя руководство действиями остальных. Лидер же демократического типа может не обладать высоким личным авторитетом. Ему иногда недостает решительности, уверенности в себе, воли и энергии. Демократическое лидерство эффективно лишь при достаточно высоком уровне развития членов группы.

Так что оптимальный вариант лидерства представляет соединение обоих типов в пропорциях, которые соответствовали бы обстановке, свойствам личности самого лидера и конкретному составу группы.

В понятие "малая группа" входит любое объединение людей, когда между ними устанавливается непосредственный личный контакт. Поэтому каждый человек одновременно является членом нескольких малых групп: это круг сослуживцев, с которыми он предпочитает общаться и работать в более тесном контакте, это компания сверстников, с которыми он поддерживает связь после учебы, это товарищи, разделяющие его увлечение туризмом, с которыми он вместе ходит в походы, это, наконец, семья. Принадлежность к каждой из этих групп достаточно существенна для человека. Ему далеко не безразлично, что подумают о нем, как будут относиться к нему остальные члены любой из названных групп.

Группа, мнением которой человек дорожит, принадлежность к которой старается сохранить, называется референтной (или эталонной).

Степень значимости групп для их членов может быть разной. Например, принципы группы сверстников, усвоенные в детстве в процессе воспитания (удачного или наоборот), могут оказать на каждого участника столь сильное слияние, что на всю жизнь становятся его личными внутренними нормами. Вместе с тем бывают и совершенно случайные группы (например, люди в очереди, пассажиры в купе). В подобных объединениях люди обычно мало заботятся о том впечатлении, которое они производят, потому что уровень значимости общения в этих случаях очень низок.

Группы воздействуют на своих членов и обеспечивают соблюдение ими групповых норм, т. е. осуществляют социальный контроль. Для этого используются разные средства: положительные - типа общего признания, уважения, почитания, одобрения и отрицательные - санкции, начиная с удивления и подшучивания и кончая (случается и такое!) физическим воздействием.

Человек, попавший в группу, нормы которой не вполне соответствуют его личным, приспособляется к пребыванию в ней по-разному.

Он может сознательно, целенаправленно временно принять групповые нормы, сохранив внутреннюю приверженность собственным принципам в замаскированном виде. Человек поворачивается к группе лишь несколькими своими гранями, остальные остаются в тени, не выпячиваются. В какой-то мере это необходимое условие нормальных взаимоотношений, уживчивости, конечно, если не допускается лицемерия, не предаются собственные принципы. В противном случае речь уже идет об откровенном приспособленчестве.

Другой вариант адаптации к групповым требованиям заключается в стихийном внутреннем (искреннем!) отказе от прежних собственных норм в пользу новых, групповых, которые, впрочем, так же легко могут уступить место следующим. Человек весь целиком и полностью принадлежит группе, но легко может поменять (вместе с принципами) принадлежность к одной группе на принадлежность к другой.

Однако человек не обязательно подчиняется групповым нормам. Если он не может (или не хочет) поступиться своими принципами или если мнение группы и санкции, которыми она располагает, для него не существенны - тогда человек идет на прямое игнорирование групповых норм и не принимает предъявляемых к нему ожиданий.

Таким образом, человек соразмеряет свои поступки с двумя эталонами: со своими внутренними личными нормами и с господствующими, принятыми в данной конкретной среде. Образно говоря, описанный механизм можно сравнить с двумя ситами, которые представляют два компонента самоконтроля. Первый компонент - внутреннее сито, которое у человека всегда с собой. Оно как бы часть его самого. Это его личное представление о должном и дозволенном. Второй компонент - это сито, которым наделяет человека окружение. У каждой группы свое сито, калибр отверстий которого зависит от принятых здесь норм и ожиданий. Оценив условия и возможные последствия, человек либо принимает, либо отвергает предлагаемое ему внешнее сито. Его поведение в конкретных условиях зависит в конечном счете от того, какое сито из числа действующих в данный момент "мельче" - внутреннее или внешнее. Если личные нормы человека достаточно высоки, то он независимо ни от каких условий и обстоятельств будет вести себя достойно. Человек, не разделяющий установившихся моральных норм, в значимой ситуации также будет вести себя вполне прилично, демонстрируя свою приверженность общепринятым принципам. Однако такое поведение представляет для него известную нагрузку. Человеку приходится "носить маску", которая постепенно утомляет его. Он готов через силу оставаться в этой маске на службе, в кругу "нужных" знакомых, где впечатление, которое он производит, может иметь для него важные последствия. Но сев в трамвай, придя в магазин или отправившись в путешествие с незнакомыми людьми, он с облегчением обнажает свое истинное лицо. И если здесь ему предъявят те же ожидания, если его призовут соблюдать "общие" правила, то он не просто отвергнет эти предложения, а встретит их с раздражением, тем большим, чем больше чужды ему эти нормы.

Плановая туристская группа представляет собой временное и чаще всего совершенно случайное объединение людей: путевка, т. е. место в группе, приобретается каждым участником на срок путешествия и независимо от других членов группы. Лишь иногда люди отправляются уже готовыми компаниями. Случайность подбора определяет весьма неустойчивые средние нормы, которые устанавливаются в такой группе. Сказанное в значительной степени относится и к самодеятельной группе, собравшейся по объявлениям в клубе туристов или каким-либо другим способом объединившейся незадолго до путешествия и только ради данного путешествия.

Конечно, для большинства участников туристская группа обладает достаточной референтностью, и люди стараются приспособиться друг к другу, по крайней мере, на срок похода. Но встречаются и такие лица, которые не желают принимать даже и "облегченные" нормы. Остальные участники не являются для них значимыми, лицами. Применение же серьезных санкций в туризме маловероятно и ограничивается случаями очень грубого нарушения порядка.

Не заботясь о производимом впечатлении, не опасаясь нежелательных для себя последствий своих поступков, человек ведет себя максимально свободно и выявляет свою истинную сущность. Причем, вопреки распространенному мнению, это происходит в большей мере не в момент преодоления природных трудностей (когда возможны мобилизация сил, самоутверждение и, может быть, даже самолюбование), а при соприкосновении с мелочами туристского быта. Как человек держится на привале, как ведет себя на биваке при лагерных работах, при раздаче пищи? Как дежурит, сколько места занимает в палатке? Именно эти аналогичные вопросы позволяют в туристских условиях быстро и надежно узнавать характер людей.

▲ Ролевая структура туристской группы

Любая совместная деятельность требует разделения функций между участниками.

Существует двойное распределение ролей в туристской группе. Прежде всего, различают роли, обеспечивающие жизнедеятельность группы и достижение ею основных целей. Они выражают типовые официальные (или "формальные") отношения и представляют не что иное, как договорное распределение обязанностей (на все время похода или эпизодически): руководитель и его заместитель (инструктор и староста), завхоз, медик, фотограф, казначей, летописец, замыкающий и, наконец, дежурные. Все эти роли можно назвать функциональными. Они одинаковы почти во всех группах, хотя, конечно, исполнение их в большой мере зависит от того, кто именно и как возьмется за дело.

В процессе совместной деятельности конкретных участников между ними возникают индивидуальные личные (или межличностные, "неформальные") отношения, которые оказывают существенное влияние на взаимную расстановку людей в группе. Несмотря на многообразие и неповторимость возникающих при этом комбинаций, все же удается отметить какие-то более часто встречающиеся варианты, типичные сочетания. Это позволяет выделить роли второго типа. Они не столь определены, как функциональные, строго не распределены и могут быть скрыты даже от их исполнителей. Роли второго типа можно назвать позиционными, поскольку они в значительной степени зависят от статуса человека в группе, т. е. от той позиции, которую занимает он сам и которую ему отводят остальные.

Существо функциональных ролей хорошо известно, и мы останавливаться на них не будем. Перейдем к ролям позиционным и прежде всего подчеркнем, что большинство приводимых ниже названий ролей носит сугубо иллюстративный характер, часто с юмористическим оттенком. Использование их требует большого такта. Назначение этих названий - помочь образно представить описываемую роль и облегчить руководителю анализ (для себя!) состава группы. Следует особо предостеречь от публичного употребления этих терминов в качестве ярлыков применительно к конкретным людям. Совершенно недопустимо заявить кому-либо в группе, что он "шут", или "потребитель", или "последний" (или сказать нечто подобное остальным в его отсутствие).

Первая и главная - роль **лидера группы** (всей, а не какой-то из малых групп). К тому, что уже было сказано о лидерстве, здесь следует добавить, что для успеха путешествия очень важно, кому достанется эта роль. Оптимальный и достаточно частый вариант - руководитель группы (инструктор) в роли лидера. Но, к сожалению,

так бывает не всегда. Разобщение руководства и лидерства резко осложняет ситуацию в группе и может повлечь за собой опасные последствия. Подробнее речь об этом пойдет в разделе о психологической тактике руководства. Почти в каждой группе выделяется несколько **энтузиастов**, добровольно и с удовольствием принимающихся за любое дело. Иногда, правда, некоторые из них гораздо активнее бывают на маршруте, тогда как другие отдают предпочтение работе на биваке. Это дает основание говорить об энтузиастах "маршрутных" и "бивачных". Но чаще такого разделения не происходит. Положительная роль энтузиастов очевидна. Но в своей активности они нередко глушат инициативу остальных туристов, порождая у части из них нахлебнические настроения.

Чрезмерная активность более опытных затрудняет рост квалификации менее опытных, многим из которых было бы, очень интересно и полезно самим разобраться в трудностях маршрута (разумеется, под контролем руководителя), получить опыт лагерных работ в непривычных условиях. Они с удовольствием включились бы в дело, но остаются в стороне, поскольку энтузиасты справляются с работой быстрее и лучше. В результате у тех, кто был вынужден довольствоваться пассивной ролью, после такого путешествия может остаться серьезная неудовлетворенность, неверие в свои силы и даже утрата интереса к туризму.

Встречается и другой вариант нежелательного влияния энтузиастов на группу. Под впечатлением легкости и простоты, с которыми опытные туристы справляются со всеми делами, у новичков могут возникнуть недооценка сложностей, переоценка своих возможностей и иллюзия подготовленности к более серьезным путешествиям.

Имеется опасность и для самих энтузиастов. На фоне неумелых действий малоопытных участников у них может появиться элемент самолюбования, впечатление собственной незаменимости, чувство превосходства над другими. Отсюда прямая дорога к нездоровой атмосфере в группе.

Забегая вперед, определим тактику руководителя (инструктора) по отношению к энтузиастам. Разумеется, они - главная его опора. Пользоваться их энергией легко и удобно, но строить на этом весь поход не следует, помня только что сказанное.

Это не означает, что нужно прямолинейно сдерживать активность энтузиастов: "Постойте в сторонке, пока Н. разведет костер". Так можно лишиться удовольствия энтузиаста, но и для Н. радость будет сомнительная. Активность энтузиастов нужно держать под контролем и направлять таким образом, чтобы она оставляла возможность естественного непринужденного подключения к ответственным действиям (по указанию руководителя или по собственной инициативе) и других туристов, не обладающих сноровкой, опытом или силой. Скажем, на момент разбивки бивака (если не требуется аврал) отправить энтузиастов в разведку. Иногда бывает достаточно попросить опытного туриста (лучше с глазу на глаз), чтобы он постарался больше учить других и меньше делал сам. Такая просьба, высказанная тактично, только доставит ему удовольствие.

Ни при каких обстоятельствах энтузиастов не следует противопоставлять неумелым начинающим туристам. Можно привести в пример действия энтузиаста: "Научитесь это делать, как делает А.". И далее следует разбор, как именно делать. Но не: "Ну и молодец наш А., не то, что ты..."

"Старейшина" - наиболее авторитетный и независимый член группы. Эта роль близка к роли лидера (они могут совпадать), но "старейшина" может не проявлять никакой активности и ограничиваться лишь репликами, которые, впрочем, очень

существенны для каждого члена группы, в том числе и для руководителя (если он сам не исполняет этой роли, что обычно бывает, когда руководитель по опыту намного превосходит участников и обладает соответствующими личными качествами). Возможно также совмещение ролей "старейшины" и энтузиаста в одном лице.

Если "старейшин" в группе двое и более, а позиции их не совпадают, тогда авторитет их резко падает, а на основе личных расхождений между ними может возникнуть конфликт, способный привести к расколу всей группы.

Редкая группа обходится без юмористического лидера. Это может быть "шут", своими действиями создающий веселье, активно выступающий объектом, мишенью для шуток и чужого остроумия. Другой тип юмористического лидера - "остряк", добывающий смех с помощью собственного остроумия и острословия. Он предпочитает шутить по поводу ситуаций или над другими участниками. Чаще в группе кто-то один из них или оба в одном лице. Наличие двух претендентов на роль юмористического лидера обычно ведет к конкуренции между ними с утратой чувства меры. Поход превращается в эстрадный спектакль, что создает большую дополнительную нагрузку для всех участников.

Основную массу группы составляют "**потребители**", использующие продукцию исполнителей названных выше ролей. Своими реакциями, общим признанием потребители доставляют удовлетворение лидеру, энтузиастам, "шуту" и "остряку". Находясь под большим влиянием "старейшины", они придают его высказываниям и оценкам характер общественного мнения. Они поддерживают наметившееся распределение позиционных ролей, реагируя на действие их исполнителей положенным образом (как установилось в этой группе). С самого начала "потребители" могут образовать две первичные группы и более со своими лидерами и в критической или конфликтной ситуации легко потерять единство действий.

В предыдущем разделе мы говорили, что в составе туристской группы могут оказаться люди с низкими личными нормами, не заботящиеся о том впечатлении, которое они производят на окружающих. Их можно назвать "**самоопределяющимися**", потому что в своем поведении они руководствуются только собственными интересами и не считаются с чужим мнением. Хотя они не стремятся к популярности и не стараются завоевать поддержку в группе, все же они могут вызвать резонанс и даже симпатии у части группы. Это сильно укрепляет их позицию. Еще хуже, если в группе их несколько и им удастся найти точки соприкосновения. Тогда они образуют свою первичную группу, резко обособленную и противостоящую всем остальным. Выдвигается **отрицательный лидер**. Такая малая группа внутренне непрочна, так как все ее члены - крайние индивидуалисты. Но их цементирует общая негативная реакция и деятельность отрицательного лидера.

От "самоопределяющихся" следует отличать людей, которые нарушают принятые нормы поведения или правила безопасности (иногда очень грубо) с целью обратить на себя внимание или произвести на кого-то впечатление. Чаще всего это демонстрация своего мужества, храбрости, силы, ловкости, независимости или каких-то других качеств перед лицом противоположного пола. Такое поведение обычно удается довольно легко упорядочить. Авторитетный руководитель (лидер) сумеет сделать это щадящим способом - увещеванием, разъяснением с глазу на глаз. Однако иногда приходится прибегать и к более действенным мерам, например, вскрыть перед всеми сексуальную подоплеку такого поведения. В каждом деле кто-то всегда остается **последним**. Хорошо, когда в разных эпизодах, в разных делах на это место попадают

и разные люди. Но бывает так, что в позиции последнего по всем статьям (или по большинству) в группе прочно закрепляется один из туристов.

*Примечание. В социальной психологии эту роль обозначают термином **омега** (последняя буква греческого алфавита).*

Это постоянно отстающий, слабый технически и физически, не приспособленный к туристской жизни человек. В критических ситуациях такой участник может представить серьезную опасность для себя и для других. Нередко он становится объектом насмешек и даже издевательств. Чаще это происходит против его желания. Но в порядке самозащиты он может выставить свою неполноценность напоказ, приняв на себя роль "шута". Незавидность и отрицательное значение роли "последнего" для группы очевидны. Но такая оценка данной роли оказывается неполной.

Если в группе четко определился "последний", это резко улучшает позиции "предпоследнего" и близких к нему участников. Они обретают внутреннее спокойствие, уверенность, организованность. Не будь место "последнего" занято, кто-то из них мог бы оказаться в этой роли в еще более плачевном состоянии.

Бывает, что "последний" способствует сплочению группы: людей объединяет их общая реакция на его действия - будь то осмеяние его неудач или общее стремление помочь ему, оказать поддержку. Есть примеры, когда в подобных случаях уход "последнего" с маршрута против ожидания не улучшал, а ухудшал психологический климат в группе. Оказывалось, что он служил своеобразным стержнем, на котором держалось единство группы.

Позиция руководителя в отношении "последнего" сложна и неоднозначна. Руководитель обычно больше других страдает от действий "последнего", однако он не должен присоединяться к общей отрицательной реакции, не должен поддерживать группу, а тем более апеллировать к ней. Более подробно этот вопрос рассматривается в приложении в задаче № 2.

И наконец еще одна, очень важная роль. Условное название ее - "**дезорг**" - представляет сокращение слова "дезорганизатор". Мы обозначим этим термином достаточно авторитетного туриста, который имеет самостоятельную точку зрения и активно ее защищает. В результате какая-то часть группы начинает думать и действовать, как он. Например, "дезорг" может посеять недоверие к руководителю, доказывая, что группа идет не туда, или может увлечь за собой часть группы (а то и всю), предприняв какой-либо маневр - по его мнению, необходимый и правильный, но противоречащий указаниям руководителя. "Дезорг" отличается от "самоопределяющего" тем, что он прежде всего заботится об интересах всей группы (как он их понимает), а не о своих собственных. Ему далеко не безразлично мнение других участников и их отношение к нему. И потому он не просто действует по-своему (как по ступают "самоопределяющиеся"), а настойчиво старается склонить на свою сторону других туристов. Нередко ему это удается, и он получает эпизодическую или постоянную поддержку. Возникает угроза единству действия группы. Однако, если "дезорг" и его сторонники не предпринимает самовольных действий, а лишь ратуют за свои предложения, их нельзя оценивать отрицательно. При соблюдении дисциплины они могут представлять полезную оппозицию, способствующую установлению истины. "Дезорг", таким образом, повышает тонус руководителя, делает его решения более ответственными.

В роли "дезорга" может закрепиться кто-то из участников, но чаще в разных ситуациях она переходит от одного исполнителя к другому.

"Дезоргом" легко может стать "старейшина" или "энтузиаст". И - как ни парадоксально - в этой роли может оказаться даже сам руководитель. Каким образом происходит подобное совмещение ролей и как его избежать, мы обсудим в разделе о тактике руководства.

▲ Конфликтные отношения

Люди отправляются путешествовать ради отдыха, развлечения и многого другого, о чем говорилось раньше. Но бывает, что они к тому же (или вместо того) ссорятся друг с другом. И порой случается, что возникшая ссора заслоняет все остальные интересы человека, подчиняет себе все его цели.

Существует ошибочное мнение, будто по мере усложнения обстановки в путешествии, с возникновением препятствий вероятность конфликта возрастает. В действительности же в более сложных условиях у людей растет чувство ответственности, мобилируются резервные силы, повышается физический и моральный тонус. Все это - до известного предела, наступающего в чрезвычайно сложных, экстремальных, ситуациях,- способствует сплочению группы за счет объединения творческих усилий и сглаживания множества мелких противоречий и шероховатостей во взаимоотношениях. Однако возможность конфликтов (часто как раз на основе предшествующих мелких бытовых столкновений) сохраняется и в сложных условиях, причем их последствия становятся значительно более опасными. Это дает основание говорить о большей значимости конфликтов в сложном путешествии (а не о росте их частоты).

Нередко разгоревшийся конфликт производит впечатление стихийного, неуправляемого явления. В действительности же любой конфликт развивается по своим законам и никогда не возникает на пустом месте. Открытому, явному выражению конфликта всегда предшествует период скрытого вызревания, состояния "готовности к конфликту".

Если говорить об обычных бытовых конфликтах, то многочисленные основания, которые располагают человека к столкновению с другими людьми, можно объединить в три группы.

1. Реальная угроза ущемления или неудовлетворения каких-либо интересов субъекта (т. е. человека, чей взгляд на вещи мы берем за основу). Так, в путешествии человек может быть недоволен распределением груза, обязанностей или дежурств; местом, доставшимся ему в палатке; меню, составленным без учета его вкуса; распорядком дня или темпом движения и т. д. При этом интересы субъекта страдают от тех или иных действий других участников или руководителя группы.

2. Ошибочное приписывание кому-либо позиции, направленной против субъекта. Непонятные или двусмысленные поступки, высказывания окружающих могут получить однозначную искаженную оценку субъекта, особенно если у него имеются какие-то опасения, через призму которых он воспринимает происходящее. (Вспомним о вероятностном прогнозе, и отрицательной модели ситуации.) Например, люди с повышенным самомнением и обостренным самолюбием, приобретя кое-какой туристский опыт, нередко начинают болезненно реагировать на советы бывалых туристов. Совет, подсказка (особенно если они поданы не слишком тактично, а тем

более при всех) воспринимаются таким человеком как действие, главная цель которого - выставить напоказ его слабости, подчеркнуть его недостатки.

Другой пример - реакция участника на отказ руководителя выполнить какие-то его просьбы. Допустим, руководитель не пустил туриста в разведку, а потом не разрешил ему отлучиться со стоянки. Не зная истинных причин, человек может принять эти и последующие отказы руководителя как выражение недоброжелательного отношения к себе и соответственно отреагировать на них.

3. Психологическая непереносимость. Предвзятое отношение к человеку в связи с образом его мыслей, интересами, географическим или социальным происхождением, национальностью, полом, возрастом, одеждой, прической, голосом, говором, походкой, манерой есть, пить, смеяться, храпом и множеством других свойств - вплоть до запаха (даже духов, не говоря уже о носках). Непереносимость возникает у субъекта тогда, когда какие-то свойства или поступки другого человека начинают вызывать неприятные ассоциации или раздражают сами по себе. Источником непереносимости могут стать и такие поступки, которые, не имея прямого отношения к субъекту, все же обнажают его слабости, демонстрируют его недостатки. Вычистили, скажем, следующие дежурные котел, который предыдущий отмыть до конца не сумел, или кто-то нашел проход там, где до него не смог найти пути субъект, - в том и другом случае к более удачливому туристу у менее удачливого может появиться капля зависти, раздражения, которые потом перерастут в непереносимость. Наконец может возникнуть и интуитивное предубеждение без ясных оснований.

Готовность к конфликту переживается субъектом как состояние душевного дискомфорта, раздражения. Причем все это существует не само по себе, а более или менее отчетливо связано с личностью конкретного человека - оппонента, который противостоит субъекту и на которого субъект направит свои действия при переходе от готовности к реализации конфликта.

Оппонент не всегда бывает осведомлен о конфликте. Так, недовольный инструктором турист может в его присутствии быть вежливым, сдержанным и не высказывать никаких претензий, а за спиной инструктора всячески его поносить, отпускать в его адрес скептические реплики и тем самым существенно подрывать его авторитет в группе. Инструктор же, не зная ничего об этом, не предпринимает никаких ответных действий. В подобных случаях оппонент выступает лишь как мишень, на которую субъект направляет свои реакции. Оппонент остается пассивным и сам в конфликт не вступает. Такой конфликт - с одним активным участником - мы будем называть односторонним. Моделью подобного конфликта может служить басня И. А. Крылова "Слон и Моська".

Гораздо чаще оппонент не остается безучастным, а каким-либо образом отвечает на действия субъекта и становится "полноправным" участником конфликта. Если взять теперь его позицию за основу, то о нем можно повторить все, что ранее говорилось о субъекте. Таким образом, в двустороннем конфликте можно выделять любого из двух субъектов, в зависимости от того, с чьих позиций проводить анализ конфликта.

Конфликты можно разделить на однородные и сложные. Если преобладающие основания для конфликта у каждого из субъектов принадлежат к одинаковым группам (из трех, о которых только что шла речь), такой конфликт будем считать однородным.

Возможны три типа однородных конфликтов:

- 1) истинный конфликт - при взаимном ущемлении интересов;
- 2) недоразумение - при обоюдной ошибке;
- 3) психологическая несовместимость - при взаимной непереносимости.

Конфликт, в котором у субъектов разные основания, назовем сложным. Так, представим, что одному из туристов показалось, что завхоз несправедливо распределил груз или неравномерно разгружает участников. Турист высказывает завхозу свои сомнения и в ответ "получает" бурную реакцию. Что представляет из себя такой конфликт? Для туриста источником конфликта служит ошибка. Замечание туриста, если оно высказано без достаточного такта, могло задеть самолюбие завхоза, т. е. нанести ущерб его интересам. Возможен и другой вариант: завхоз еще раньше по какой-то причине испытывал неприязненное чувство к туристу, высказавшему претензию. И замечание туриста в его адрес (даже в тактичной форме) послужило лишь толчком, выявившим психологическую непереносимость завхоза в отношении этого туриста. Нельзя исключить и сочетания обоих этих вариантов. Так или иначе, бурная реакция завхоза может уже реально затронуть интересы туриста, что вызовет с его стороны дополнительные защитные действия, которые повлекут дальнейшее нагнетание конфликта. Конфликт становится многослойным.

Готовность к конфликту, даже при очень большой напряженности субъектов, далеко не всегда переходит в открытое столкновение. Момент перехода зависит от сочетания очень многих факторов. Среди них можно выделить личные свойства конфликтующих (место в диапазоне между выдержкой и агрессивностью, смелостью и трусостью), вероятностный прогноз каждого из них (что сулит ему развитие конфликта). Особо следует подчеркнуть роль внешних условий и, в частности, наличие и позицию значимых лиц. Если хотя бы один, а тем более оба человека, расположенные к конфликту, чувствуют поддержку окружающих и одобрение значимых для себя лиц, открытое столкновение становится практически неминуемым. Напротив, атмосфера общего осуждения и особенно неодобрительное отношение значимых лиц может затормозить или вовсе предотвратить развертывание конфликта.

Развитие начавшегося конфликта (его реализация) протекает разными способами.

1. Поступательное, логическое, или "игровое", развитие. Конфликт как бы разыгрывается противниками. Каждый из них поочередно делает ходы, придерживаясь каких-то правил, ограничений и запретов (иногда каждый своих). Поступки участников конфликта сохраняют связь с ситуацией, достаточно последовательны. В них прослеживается определенная логика. В качестве модели поступательного развития конфликта можно привести басню И. А. Крылова "Ворона и лисица". В туристской практике примером логического развития конфликта служат споры руководителя с "дезоргом" при обсуждении очередных действий группы. В этом же духе протекает конкуренция между двумя юмористическими лидерами группы. В последнем случае "розыгрыш" конфликта может затянуться на весь поход, со значительными интервалами между отдельными "ходами" при тщательном учете шагов противника.

2. Бурное, лавинообразное развитие. Начавшись порой с малосущественных пререканий, конфликт стремительно набирает силу, разрастается и приобретает неуправляемый характер. Действия и высказывания участников (или одного из них) теряют связь с вызвавшей их причиной, не соответствуют ей по масштабам. Они прямолинейны, перенасыщены эмоциями. Ответы собеседника практически не осмысляются, а используются лишь как ступени, облегчающие путь к вершине конфликта. Происходит одностороннее или обоюдное самовзвинчивание субъектов. Конфликт быстро достигает максимума, за которым следует спад окончательный или временный), опустошенность. Моделью подобного развития конфликта может служить ссора Ивана Ивановича с Иваном Никифоровичем – героев повести

Н. В. Гоголя. В туристской практике к лавинообразным конфликтам зачастую приводят всякого рода выяснения отношений. Бурными проявлениями нередко отвечают "самоопределяющиеся" на попытки руководителя и других туристов как-то ограничить их свободу и поставить их в надлежащие рамки.

3. Взрывное развитие. Конфликт сразу, почти мгновенно, достигает максимума. Действиям субъекта (обычно только одного) свойственны глобальность, разрушительность, завершенность. Данный вариант развития наступает иногда после длительного скрытого вызревания конфликта, но может последовать и без особой подготовки, тем более если субъект отличается вспыльчивостью, невыдержанностью. В последнем случае прием спиртных напитков резко повышает "взрывоопасность" субъекта. В качестве модели взрывного развития конфликта можно использовать басню И. А. Крылова "Демьянова уха". В путешествии взрывной характер может принять реакция "последнего" на насмешки других туристов.

Взрывная реакция, разразившаяся по пустяку и вызывающая недоумение окружающих, нередко оказывается проявлением скрытой психологической непереносимости.

Приведенные варианты развития конфликта могут совпадать или расходиться у обоих участников. Возможны переходы одного способа в другой и смешанные варианты.

Чем заканчиваются острые конфликты? Перечислим следующие исходы.

1. Полное разрешение, угасание конфликта. Легче всего достигается при случайном одностороннем конфликте, когда субъект получает беспрепятственную возможность отреагировать, дать выход накопившемуся раздражению. При однородном истинном конфликте - это победа одного и поражение другого участника или компромисс между ними. При недоразумении - прояснение позиций и ликвидация конфликта.

2. Спад, переход в хроническое состояние ("горение переходит в тление"). Наблюдается при более сложных конфликтах, когда не удается полностью преодолеть противоречия или устранить другие источники взаимной напряженности. "Тлеющие" конфликты имеют обычно игровое, логическое развитие с вкраплением лавинообразных или взрывных эпизодов.

3. Возврат к состоянию готовности к конфликту. Происходит обычно в том случае, когда какое-то обстоятельство (чаще внешнего порядка) прерывает начавшуюся реализацию конфликта, но ничего не меняет во взаимоотношениях участников. Появился ли человек, при котором скандалисты предпочли замолчать, или не хватило времени доспорить - так или иначе соперники прекращают свои действия с желанием возобновить их в первый же удобный момент. Но момент этот может так и не наступить, или в ожидании его страсти улягутся, желание продолжать спор остынет. В этом случае конфликт как бы обрывается, так и не разрешившись по существу.

4. Мнимый выход из конфликта заключается в отвлечении от проблемы без ее преодоления. В числе средств подобного отвлечения можно назвать какой-то случайный совместный интерес, самообман, совместную выпивку, а в сексуальных отношениях - приливы бурной страсти. Во всех этих случаях (в отличие от предыдущего варианта исхода) у людей исчезает чувство конфликтной напряженности. Однако в дальнейшем это зачастую оборачивается обострением конфликта, ибо противники возвращаются к конфликтной ситуации неожиданно, после иллюзии ее разрешения (а иногда - даже собственной победы и отступления оппонента). И тогда простое сохранение одним из участников конфликта прежней позиции представляется другому упрямым возвратом к старому.

Остановимся теперь на приемах преодоления конфликтов и их применении в туристской практике.

1. Посредничество в конфликте третьего лица - по собственной его инициативе или по приглашению одной из сторон. Задача посредника - помочь сторонам найти компромисс или прояснить позиции и ликвидировать недоразумение.

Бывает, что предмет спора совершенно очевиден и, казалось бы, незначительной уступки достаточно, чтобы мирно разойтись или договориться. Но каждый опасается, что другой истолкует его уступку как слабость, отступление и воспользуется этим. И потому никто не хочет сделать первого шага. Другое дело, когда инициатива исходит от третьего лица или через это лицо согласовываются условия "мира". Тогда договориться гораздо легче. Особенно это относится к многослойным конфликтам, когда к первоначальному столкновению интересов добавляется личная неприязнь, а в результате обид и оскорблений, нанесенных по ходу спора, возникает желание не просто добиться своего, а непременно одержать верх над противником, унижить его, доставить ему побольше неприятностей. Ну а если конфликт возникает в результате недоразумения и предмет спора не ясен с самого начала - тут уж договориться между собой практически невозможно. И лишь вмешательство третьего лица может вывести спорящих из тупика. Однако выполнить свою роль посредник сможет, лишь располагая доверием обоих участников конфликта. Для этого он должен оставаться беспристрастным, нейтральным. Заинтересованность посредника в исходе дела, малейшая тенденциозность в его позиции немедленно настроит одного из конфликтующих против посредника, который в его глазах будет низведен до уровня противоположной стороны в конфликте. Другими словами, необъективный посредник рассматривается одним из конфликтующих как соучастник противника.

Если тот, кто взялся посредничать в споре, имеет высокий авторитет или наделен властью (скажем, руководитель группы), то он становится арбитром. Арбитр может не только помочь сторонам сбалансировать свои позиции, но и рассудить их. Решение арбитра обычно принимается к исполнению даже в том случае, если он проявил необъективность, пристрастие. Но тогда тот, кто подчинился, воспринимает решение как произвол, несправедливость. У него портится настроение, зарождается обида, горечь. Всего этого можно избежать, если арбитр позаботится о беспристрастности своей позиции и убедительности вынесенного приговора для обоих участников. Однако арбитру не следует (по крайней мере, в остром периоде) увлекаться поисками истины или разбором ошибок и вины конфликтующих. Занятие это неблагодарное, потому что люди в конфликте часто утрачивают объективность, самокритичность, чувство справедливости. Гораздо полезнее проявить конструктивный подход: найти нестандартное неожиданное решение, которое отвлечет или удивит спорщиков, заставит их задуматься. Или перейти от слов к делу: дать поссорившимся какое-нибудь поручение (совместное, которое заставит их действовать сообща и поможет найти общий язык, или, наоборот, - для каждого самостоятельное, чтобы отвлечь их друг от друга). Не могут, к примеру, двое, которым выпало дежурить вместе, договориться между собой, без конца ссорятся. Инструктор освобождает их от дежурства и назначает постоянными мойщиками посуды.

Если соотношение сил между спорящими неравное, арбитр может умерить пыл наступающего, взяв долю вины обороняющегося на себя. Например, один из туристов яростно обвиняет другого в том, что тот накануне вечером громко хохотал и мешал обитателям соседней палатки. Руководитель вмешивается: "Тут моя вина - я рассказывал смешные вещи". Активность "обвинителя" спадает, появляется возможность восстановить нормальные отношения.

2. Разъединение конфликтующих. Суть приема ясна из названия. Он может применяться в дополнение к предыдущему, когда руководитель, вмешавшийся в конфликт в качестве арбитра, рассеяет, рассаживает или еще как-то обособляет неполадивших участников друг от друга. Это организованное разъединение. Но может потребоваться и экстренное разобщение, если конфликт приобретает лавинообразное или взрывное развитие, при котором посредничество, как правило, оказывается нереальным. Спорщики так или иначе изолируют друг от друга, лишая точек соприкосновения и возможности продолжать конфликт.

3. Благоприятствование свободному развитию и завершению реакции. Прием этот уместен при лавинообразном и взрывном развитии, если конфликт по своему характеру и масштабам не представляет угрозы единству действий, безопасности и благополучию группы.

Два предыдущих приема пригодны для вмешательства со стороны. Данный же способ может применяться только одним из участников столкновения. По существу он сводится к превращению конфликта в односторонний. Бессмысленно возражать или объяснять что-либо взволнованному возбужденному человеку. Это лишь повышает накал его эмоций и мешает ему разобраться в ситуации. Гораздо полезнее дать ему высказать все, что он хочет, не перебивая, не ограничивая его, даже если существо его претензий давно уже стало понятным. Разумеется, молчание не должно быть вызывающим, демонстративным. Не встречая возражений и не получая от собеседника новой пищи для разжигания страстей, человек успокаивается и либо полностью выключается из конфликта, либо становится доступным для продуктивного обсуждения ситуации по существу.

Описанным приемом иногда приходится пользоваться и руководителю, оказавшемуся в конфликте с кем-либо из участников. Неопытный, не уверенный в себе руководитель идет на это крайне неохотно, опасаясь, что молчание перед кричащим на него участником может подорвать его авторитет. И он любой ценой старается взять верх. На самом деле спокойствие, выдержка, чувство собственного достоинства, присущие квалифицированному руководителю, не позволят ему опускаться до базарной склоки. Опытный руководитель не станет вступать в мелочные пререкания или отстаивать свой престиж криком. Он найдет способ сделать это спокойно и убедительно позже, когда страсти улягутся.

4. Пресечение конфликта. Обязательно при любой его разновидности, если возникает угроза утраты единства или как-то иначе страдает безопасность группы. Пресечение может проводиться одним из участников конфликта, наделенным властью, либо со стороны. Суть приема состоит в немедленном безоговорочном прекращении каких бы то ни было конфликтных действий. Этого можно добиться на основе высокого непререкаемого авторитета руководителя в сочетании с достаточным уровнем дисциплины. Если же ни того, ни другого нет, а конфликт носит лавинообразный или взрывной характер, пресечь его удастся только с помощью коллективных, четко организованных слаженных действий. Надо помнить, что попытки призвать спорщиков к порядку или перекричать их чаще всего не только не дают результата, но лишь подливают масла в огонь. Действовать нужно спокойно, но в то же время решительно и энергично, обосновывая свои требования не личными соображениями, а общими интересами и существующими правилами, т. е. аргументация должна быть строгой и официальной.

Если же остановить не в меру активного спорщика (или двоих) не удастся, может потребоваться "силовое давление": сбор и демонстрация превосходящих сил, а если потребуется, то и применение их. Отсутствие осязаемого перевеса сил ставит успех "силового давления", а значит и пресечения конфликта, под сомнение и заставляет проявлять большее терпение и настойчивость в поисках других способов его преодоления.

Рассмотренные способы преодоления начавшегося конфликта должны быть дополнены общими принципами, которые позволяют предотвратить назревающее столкновение, пока стороны еще не начали открытых действий, а остаются в состоянии готовности к конфликту. Эти принципы служат, таким образом, для профилактики конфликта. Но с их помощью облегчается выход и из начавшегося конфликта. Мы сгруппируем их парами.

1. Объективность и уступчивость. При столкновении интересов избежать открытого конфликта можно только с помощью компромисса. Достигнуть его гораздо легче, если призвать на помощь названные принципы.

Пока человек сосредоточен лишь на собственных интересах, всякое отступление от своей позиции для него выглядит как поражение. Но стоит взглянуть на дело шире, постараться понять и учесть заботы и мотивы тех, с кем столкнули обстоятельства, и то же самое отступление может получить совсем другую оценку.

Поиски компромисса скорее увенчаются успехом, если их вести по пути отказа от части своих притязаний, а не нажима на притязания оппонента. Отказ от любого требования по собственной инициативе всегда менее болезнен, чем по принуждению. Оказывая давление на возможного противника, субъект рискует превратить назревающий конфликт в реальный или обострить начавшийся. Если же проявлена инициатива уступки, напряжение обычно смягчается. И есть много шансов, что эта инициатива будет поддержана другой стороной.

Иллюстрацией одного из возможных вариантов применения объективности и уступчивости в туристской практике может служить задача "Ненужная разведка".

2. Ясность и доброжелательность. Усмотреть в словах или поступках собеседника не тот смысл, который в них заложен, допустить ошибку в расшифровке поведения другого человека тем легче, чем сложнее ситуация и чем туманнее выражает этот человек свои мысли и намерения. Но ошибка не исключена и при совершенно понятных и однозначных высказываниях, особенно когда есть основания сомневаться в искренности слов или демонстрируемого отношения. Учет других возможных толкований чужих слов или поступков и проверка достоверности собственного впечатления позволяют выявить одностороннее или взаимное заблуждение, лежащее в основе подобных столкновений. Важно также отделить от первоначального заблуждения последующие напластования и либо свести ситуацию к истинному конфликту (с применением предыдущего принципа), либо прояснить недоразумение и ликвидировать конфликт.

Вот практическая иллюстрация сказанного. Плановый маршрут подходил к концу. Завтра - торжественная встреча группы на базе. А сегодня разразилась непогода. База совсем близко. Еще не поздно, и кто-то из участников предложил: "Чем тут дрожать, махнем лучше до базы!" У него нашлись единомышленники. Инструктор мрачно слушал обсуждение деталей "предложения", а затем вдруг взорвался, наговорил резкостей и ушел. Туристы остались в недоумении: "Что это с ним?" Более опытные объяснили, что такое предложение означает бегство с маршрута и для инструктора оно обидно. Разубедить сторонников возврата на базу оказалось совсем не трудно. Если бы проявление минутной слабости неопытных новичков инструктор не отнес к себе лично и не расценил как свой провал перед группой, он вполне мог бы избежать неприятных переживаний и конфликта.

Принцип ясности используют некоторые группы, прибегающие к открытому обсуждению отношений в случае конфликта. Такое средство может оказаться полезным, особенно если в группе есть человек, пользующийся общим авторитетом

(лучше всего сам руководитель), который может взять на себя роль арбитра. Но обязательным условием успеха является доброжелательное отношение друг к другу. Попытка добиться ясности без доброжелательности способствует скорее нагнетанию конфликта, а не выходу из него, ибо всевозможные выяснения обстоятельств и отношений, равно как и недружелюбные критические замечания ("правда-матка"), лишь усиливают защитные реакции человека.

Многие исследователи, находившиеся в условиях вынужденного очень тесного общения, приходили к выводу, что единственно приемлемый способ сохранить нормальный психологический климат - это свобода самокритики и полный запрет каких бы то ни было замечаний друг другу.

Примечание.

См., в частности, Божко А. Н, Городинская В. С. "Год в "Звездолете". М., "Молодая гвардия", 1975;

Ретин Л. Б. "Трое на необитаемом острове. М., "Мысль", 1976.

Доброжелательность, в свою очередь, требует ясности. Трудно быть доброжелательным к человеку, чье поведение непонятно, а значит настораживает. Однако и в тех случаях, когда по всем признакам позиция оппонента оценивается как враждебная, если только есть малейшая возможность, нужно истолковать его поведение в наиболее благоприятном свете и обязательно дать ему это понять. Дело в том, что поступки могут быть многозначными не только для внешнего наблюдателя. Иногда и сам человек до конца не осознает смысл своих действий или бывает готов изменить их трактовку. Человек способен значительно менять дальнейший ход своего поведения в зависимости от того, как поняты и приняты его поступки окружающими. Мягкий, доброжелательный ответ на вызывающую реплику, обращение в шутку провокационного вопроса и т. п. могут создать у человека благоприятный прогноз ситуации и положительно повлиять на его дальнейшее поведение, тогда как принятие его первоначального тона укрепило бы у него отрицательный прогноз и повысило бы его готовность к конфликту.

3. Дистанция и самообладание. Увеличить дистанцию не мешает при любом осложнении отношений, а самообладание полезно во всех случаях жизни. Но особенно важно то и другое при психологической несовместимости, ибо при конфликтах этого типа (или при односторонней непереносимости) основной источник раздражения субъекта заложен в нем самом, в его внутренних свойствах. Оппонент лишь "проявляет" эти свойства, одним своим присутствием открывает дорогу сформировавшимся на их основе реакциям. Сказанное в равной мере относится к обоим участникам при несовместимости или только к одному из них при односторонней непереносимости. Рассчитывать в этих случаях на компромисс или прояснение ситуации не приходится, поскольку ни то, ни другое практически не изменяет внутреннего настроения сторон.

Тут наиболее действенно увеличение дистанции между участниками, сокращение точек соприкосновения. (Например, расселить несовместимых по разным палаткам, развести по разным экипажам, связкам; наконец, есть случаи, когда людям, имеющим неплохие взаимоотношения в городских условиях, ради сохранения этих отношений лучше просто не ходить вместе в поход.)

Но не всегда есть возможность увеличить дистанцию. Это средство действительно лишь в момент применения, но совершенно не гарантирует от рецидивов. К тому же психологическая несовместимость очень часто выступает не в чистом виде, а осложняя какие-то другие конфликты, которые требуется решать, а не уходить от них.

Более эффективное, хотя и более трудоемкое средство защиты от подобных ситуаций - овладение своими реакциями: выработка различных навыков гасить или сдерживать их. Для этого прежде всего требуется хорошенько познакомиться с самим собой, научиться вести беспристрастное самонаблюдение, а затем создать у себя своего рода "психологический дренаж", освобождающий от напряженности и раздражения. Все эти задачи можно решать, в частности, с помощью аутогенной тренировки, которая представляет систему особых упражнений, позволяющих человеку регулировать свое психическое состояние посредством физических воздействий. Освоить аутогенную тренировку можно в группе под руководством врача психотерапевта или самостоятельно.

Примечание. Из значительного числа появившихся за последнее время пособий на эту тему назовем:

Леви В. Л. "Искусство быть собой", изд. 2-е. М., "Знание", 1977;

Линчевский Э. Э. "Вопросы торговой психологии". М., "Экономика", 1976;

Черникова О. А. "Соперничество, риск, самообладание в спорте". М., "Физкультура и спорт", 1980.

Большую поддержку в развитии и своевременном включении самообладания может оказать доверенное лицо, или "референт", у которого субъект находит понимание и сочувствие. Референт позволяет субъекту беспрепятственно выразить своё недовольство, возмущение, излить неприятные чувства, дать выход назревающим нежелательным реакциям. Пользуясь расположением и доверием субъекта, референт получает возможность в нужную минуту остановить своего товарища или умерить его пыл.

В одной группе было два плохо совместимых участника. Дебаты между ними начинались исподволь, но, набрав инерцию, приобретали "злокачественный" характер и почти всегда оборачивались оскорблениями и ссорой. Спасти положение мог только друг одного из этой пары. Ему было достаточно назвать своего товарища по имени и добавить: "Остановись!" И тот мгновенно замолкал, как пылесос, отключенный от электросети.

Роль референта близка к роли посредника, но референт может вполне успешно выполнить свои функции в контакте только с одним участником конфликта (как в приведенном примере), тогда как посреднику не обойтись без взаимодействия с обоими, причем у каждого из них он обязательно должен пользоваться авторитетом.

Все, что говорилось о конфликтах между отдельными людьми, может быть распространено на нездоровые отношения между малыми группами. Другими словами, в качестве субъекта конфликта может выступать как самостоятельная личность, так и группа лиц, находящихся в том или ином объединении между собой. Разумеется, возможны и варианты конфликта личности с группой. Например, когда туристская группа в целом выступает против "самоопределяющегося" или когда руководитель ведет борьбу против неправильно действующей малой группы.

Последнего, как правило, удается избежать, ибо психологически грамотный тактичный руководитель обычно воздерживается от участия в конфликте в качестве одной из сторон. Умелые действия, выдержка помогают руководителю при столкновении между отдельными участниками или малыми группами сохранить за собой позицию арбитра. Исключение составляет тот случай, когда в первичную группу объединяются "самоопределяющиеся". Их нормы и поведение нередко представляют угрозу безопасности, и руководитель не может выжидать или наблюдать за ходом развития событий со стороны. Ему приходится энергично вмешиваться, и тогда

развивается конфликт по линии руководитель (и те, кто его поддерживает) - лидер "самоопределяющихся" (во главе своей группы, к которой могут присоединиться все недовольные руководителем). Действовать в подобном конфликте руководитель должен спокойно, уверенно и вместе с тем решительно и мудро, помня что от исхода конфликта может зависеть как успех путешествия, так и безопасность, а иногда даже судьба участников.

Можно рекомендовать следующие тактические пути. Попытаться разобщить, разъединить противостоящую группу, увеличив дистанцию между ее членами или обострив между ними противоречия. Дискредитировать лидера в глазах его приверженцев или всей группы (например, дать ему непосильное задание, скажем, неопытному туристу - разжечь костер в дождь; плохо, неуверенно идущего поставить на время первым и т. п.). Важное принципиальное решение принять с группой в отсутствие отрицательного лидера, предварительно отправив его с каким-либо поручением. Разумеется, все названные и подобные им действия могут быть оправданы только в крайних обстоятельствах интересами безопасности. Использование руководителем подобных мер без особой необходимости или для победы в личном конфликте аморально.

▲ Психологическая тактика руководства туристской группой

Руководителю, инструктору туристской группы постоянно приходится решать множество самых разнообразных задач. Как ориентироваться в них? Каким отдать предпочтение, а какие можно без ущерба для дела отложить?

Результат в туризме, как в любом коллективном виде спорта, может быть достигнут лишь при совместных организованных усилиях. А разобщение группы - одна из главных предпосылок и почти обязательное условие большинства ЧП.

Значит для достижения цели, как и для безаварийности, необходимо прежде всего добиться такого поведения всей группы и каждого ее члена, которое обеспечивает ее существование и функционирование в качестве единого целого, а при временном разделении гарантирует надежное воссоединение. Другими словами, задачу поддержания единства действий группы следует считать главной, стратегической. И ей должны быть подчинены все поступки, все решения руководителя.

Важное условие единства действий - сплоченность группы. Чем она определяется, от чего зависит? На первых порах, пока не сформировались общие цели, единые для всех членов группы ценности и нормы, можно назвать два важных фактора, которые находятся в тесном взаимодействии.

Во-первых, это личные свойства людей, собравшихся в группу: насколько они сознательны, дисциплинированы, каков их моральный облик. Во-вторых, возникшие между ними отношения.

Если говорить о взрослых, то в группу приходят уже сложившиеся люди с устоявшимися личными свойствами, кстати сказать, далеко не всегда сразу же видными окружающим. Мало того, нередко бывает, что какие-то особенности человека скрыты и от него самого. Так, трус, паникер в сильной сплоченной группе будет всеми силами стремиться к поддержанию единства, ибо с такой группой он чувствует себя спокойнее и увереннее. И никто, включая его самого, может не узнать,

что он расположен к панике, тогда как при отсутствии уверенности в товарищах или руководителе этот же человек в сложной обстановке может начать действовать индивидуально и поставит как себя, так и группу в опасное положение.

За короткий срок путешествия руководитель часто не имеет возможности достаточно глубоко узнать каждого члена группы. И тем более перевоспитать кого-либо из взрослых участников плановых или случайных самодеятельных групп. (Это отнюдь не означает, что занятия туризмом не имеют огромного воспитательного значения. Но влияние туризма на человека происходит через всю деятельность, а не путем прямого произвольного воздействия одного человека на другого).

Итак, у руководителя остается только один надежный путь добиться общей сплоченности - через взаимоотношения в группе.

Как же взять их под контроль и какими средствами регулировать? Да и вообще, надо ли стремиться к этому? Не достаточно ли убедиться, что группа "нормальная", и значит в ней должны возникнуть законы коллектива, которые сами обеспечат единство и сплоченность в любых условиях?

Это широко распространенная и опасная иллюзия. Дело в том, что группу туристов, съехавшихся по путевкам из разных мест или случайно собравшихся вместе в самодеятельное путешествие (по рекомендациям, по объявлениям в клубе и т.п.), от настоящего коллектива отличают две важные особенности.

Прежде всего, это отсутствие единой общественно значимой цели. Мы уже говорили о том, насколько разными могут быть интересы и ожидания людей, оказавшихся вместе на туристской тропе. Соответственно и цели путешествия для каждого из них будут разными. Но даже при совпадении основных интересов участников, когда у них намечается общая цель, единая для всех, цель эта, как правило, не является общественно значимой.

Ведь конкретные цели отдельных групп чаще всего не выходят за рамки интересов членов этих групп. Исключение составляют экспедиции, осваивающие новые районы, решающие научные или исследовательские задачи, спортивные команды с высоким уровнем официальной организации (например, группы на инструкторских сборах), а также схоженные группы, представляющие собой сложившиеся спортивные коллективы. Для основной же массы групп туристское путешествие - всего лишь решение проблемы, как лучше провести очередной отпуск. Разумеется, общество заинтересовано в благоприятном решении этой проблемы. Но как именно она решится для каждого конкретного человека (поедет ли он в дом отдыха, в деревню, на дачу, или отправится в путешествие и в какое именно) - принципиального значения не имеет.

Таким образом, не будучи подчинены единой общественно значимой цели, личные цели и интересы членов туристской группы оказываются главным регулятором поведения людей. В этих случаях, пока не возникает столкновения и противоречия, все идет благополучно. Стремления и усилия участников совпадают, складываются вместе. Не редкость тут и поддержка сильными слабыми, взаимопомощь, проявление внимания и чуткости друг к другу. Но объединение это случайное, непрочное. Нет в нем единого связующего звена. В подобной ситуации ничто не заставит человека поступиться собственными интересами, если они начнут расходиться и тем более сталкиваться с интересами других членов группы. Значит, достаточно возникнуть разногласиям - жди разброда.

Другая особенность туристской группы - кратковременность ее существования. Незнакомые дотеле или недостаточно знающие друг друга люди объединяются на срок путешествия, после чего они снова не зависят друг от друга. Это обстоятельство

определяет низкий уровень взаимной значимости участников путешествия и невысокую референтность туристской группы для многих ее членов, о чем подробнее уже говорилось (см. стр. 17).

Есть и другие отличия массовой туристской группы от коллектива в строгом смысле слова, на которых мы останавливаться не будем. Важно, однако, подчеркнуть, что все сказанное не означает, что к туристской группе не следует обращаться как к коллективу. Напротив, приведенные особенности туристской группы заставляют не ждать, что единство сложится само по себе, а с первого момента оформления группы постоянно заботиться об утверждении духа коллективизма во взаимоотношениях.

Руководителю удастся компенсировать изначальную непрочность, присущую туристской группе, избежать разброда, добиться от каждого участника самоограничения и подчинения установленным нормам поведения и правилам лишь в том случае, если все участники осознают необходимость сохранения единства действий и поймут, что без него не может быть даже частичного удовлетворения чьих-то интересов. Казалось бы, это азбучная истина. Но именно потому, что она очевидна для всех, в чьих руках находится организация путешествия, к ней иногда забывают приобщить тех, кто впервые знакомится с туризмом, и тех, для кого она еще не стала незыблемой. К тому же доказывать прописные истины не так-то просто. Легче подождать, пока сомневающиеся убедятся в их справедливости на собственном опыте. Но такое ожидание обходится подчас слишком дорого.

Идея единства действий должна быть не только провозглашена на словах. С первых шагов подготовки к путешествию (собрание группы, предподходные тренировки у самостоятельных туристов, дни пребывания на базе перед выходом на маршрут у плановых) она должна красной нитью проходить через всю деятельность самих туристов и каждого, кто работает с группой, с тем, чтобы у всех участников путешествия еще до его начала возникла сознательная внутренняя установка (нацеленность) на сплоченность, на сохранение единства действий в любых обстоятельствах. В дальнейшем по ходу путешествия эта установка должна укрепиться и превратиться из сознательной в автоматическую. Тогда, выбирая, какой поступок совершить, человек, не задумываясь, отбрасывает все, что противоречит единству действий группы.

Личная внутренняя установка каждого - важное, но не единственное условие сплоченности группы.

Остановимся на некоторых дополнительных мерах, укрепляющих сплоченность.

Существенную роль играет программа путешествия. Она складывается из нескольких элементов.

Мы уже говорили о том, какое значение для поведения каждого участника и для оценки путешествия имеет личный вероятностный прогноз (см. стр. 9). Напомним, что вместе с ожиданием в прогнозе заложена и реакция на его неосуществление. Наличие в прогнозе хотя бы у одного из участников заведомо невыполнимых ожиданий предопределяет его недовольство, которое непременно проявится в той или иной форме. Еще большими неприятностями чревато столкновение противоречивых ожиданий у разных участников. Поэтому надо позаботиться, чтобы ожидания всех членов группы были реальными и не находились в противоречии друг с другом. Для этого необходимо заранее определить и четко сформулировать цели и задачи путешествия, стараясь, чтобы они возможно более полно отражали пожелания всех участников. Вместе с тем заранее должно быть известно, чего не будет в путешествии,

на что не следует рассчитывать. Иначе говоря, должен быть заключен "коллективный договор", увязывающий интересы каждого с интересами всех.

Центральное место в программе путешествия принадлежит маршруту. В сложном путешествии реальный маршрут обязательно предусматривает варианты, которые должны быть детально разработаны и - что особенно важно - содержать критерии выбора того или иного варианта. Принцип "там посмотрим", как и недостаточно четкая или не всем известная программа путешествия, опасны тем, что они приводят к созданию у участников собственных планов, которые могут даже и не осознаваться. Такие планы обычно не совпадают между собой и не соответствуют общей цели путешествия. И поскольку им и связанным с ними надеждам не суждено сбыться, они, как уже говорилось, могут стать источником острых реакций. А борьба за "свой" план легко приводит к разладу. Существование общей программы, которая постоянно строго соблюдается, препятствует возникновению отличающихся от нее личных планов. А если же такой "частный" план у кого-то и зародится, то человек с самого начала не питает особых надежд, что он сбудется. Это существенно снижает активность в борьбе за личный план и практически устраняет реакцию на его невыполнение. Сказанное относится главным образом к самостоятельному туризму.

В плановом путешествии маршрут, как правило, жестко задан. Но и там иногда остаются возможности для уточнения деталей. Например, выбор радиальных выходов для акклиматизации в горном путешествии или выбор места стоянок и дневков в водном. Полезно обсудить с группой (или хотя бы довести до ее сведения) режим движения, отдыха и питания в пути, принципы распределения груза. Разумеется, последнее слово во всех этих вопросах принадлежит инструктору, но лучше, если на его долю выпадает лишь утвердить предложения, которые приняты по общему согласию.

Кроме маршрута в программе путешествия важно предусмотреть, как группа будет проводить свободное время запланированное (на дневках) или вынужденное (на "отсидах" из-за непогоды). Если каждому участнику предоставлено отдыхать, как ему заблагорассудится, легко может возникнуть ущемление чьих-то интересов, скука, обиды. Особенно это относится к "отсидам", ибо ограниченность пространства, неопределенность перспективы из-за плохой погоды и сама непогода - все вызывает внутреннее напряжение, действует угнетающе. Если при этом часть группы, к примеру, принимается играть в карты, то остальные, не нашедшие себе занятия, чувствуют себя неприкаянно. Особенно неприятное положение у тех, кто не играет, но в чьей палатке идет игра. Так что если группа предполагает воспользоваться картами как средством убить время, то необходимо заранее убедиться, что в игре будут участвовать все или что остающиеся "вне игры" найдут для себя другое занятие, которое их вполне устраивает.

Следует помнить, что при ограничении активности у людей начинают расти требования и претензии друг к другу, и это зачастую приводит их к столкновению. Известно, что дневки нередко расхолаживают группу или, напротив, накаляют внутригрупповую атмосферу. Не станем давать рецептов, как заполнить свободное время в походе. Каждая группа найдет себе занятие по вкусу. Но подчеркнем, продумать это необходимо заранее.

Последним элементом программы, о котором пойдет речь, является финал похода. Путешествие должно завершаться, а не прекращаться. Как и где будет поставлена "точка"? Если не предусмотреть это заранее, путешествие может произвести незаконченное впечатление, подобно внезапно оборвавшейся мелодии.

В конце путешествия должны произойти:

а) демобилизация, расслабление участников, переключение на новую (точнее - старую, предпосредственную) систему интересов и ценностей, оживление "внепоходных" прогнозов;

б) отдых, приведение себя в порядок, подготовка к выходу "в люди";

в) подведение первых приближенных итогов, обмен впечатлениями, наметка общих оценок.

Если не запланировать, когда и где все это совершится, то оно может произойти стихийно или даже вовсе не произойти.

Демобилизация может наступить преждевременно, до окончания маршрута. А ведь даже относительно простой перевал или просто значительный переход требуют серьезного отношения.

Послепоходный прогноз может сформироваться раньше срока, а может, наоборот, запоздать. В первом случае человек склонен к гонке в конце маршрута, во втором - какое-то время после окончания путешествия испытывает растерянность перед простыми жизненными ситуациями.

Выход в населенную местность после сложного путешествия в отдаленных районах сопряжен зачастую со значительной нервно-эмоциональной нагрузкой. Стремление поскорее попасть домой наталкивается на множество неожиданных преград, в числе которых неувязки с транспортом, а подчас и конфликты с окружающими (из-за билетов, при посадке с рюкзаками и т.д.). К ним добавляются бытовая неустроенность, недосыпание...

Если не было отдыха и предварительного подведения итогов, суммарное утомление (поход + выход домой) может образовать весьма невыгодный "шлейф", который накладывается на общее впечатление от похода. И если оно было не вполне четким, то многие обстоятельства, детали, высказывания могут получить неблагоприятное освещение и, таким образом, привести к заниженной окончательной оценке. Подведение предварительных итогов по горячим следам позволяет прояснить и правильно оценить многие походные события, произвести суммирование впечатлений, их закрепление. В результате впечатление становится более определенным и независимым от последующих наслоений,

Обсуждение итогов похода может быть коллективным, организованным, или частным, "кулуарным". Чем выше уровень формальных отношений, тем уместнее коллективное обсуждение ("разбор путешествия"). Исключение составляет плановая группа, в которой по ходу маршрута менялись инструктора, и, таким образом, некому дать квалифицированную оценку действий и поведения участников в течение всего похода. В небольших самостоятельных группах, где уровень формальных отношений низок, официальный разбор может выглядеть искусственно. Если к тому же в группе сложны личные взаимоотношения и нет общепризнанного авторитетного лидера, чье заключение по обсуждению было бы признано всеми окончательным и справедливым, тогда разбор становится просто опасным, он легко может перерасти в склоку. Здесь полезнее кулуарные (вдвоем, втроем) обсуждения, а общий разбор, если есть желание, можно организовать позже, при встрече в городе.

В любом случае обсуждение окажется полезным только при строгом соблюдении принципа "ясность и доброжелательность", т. е. при условии полного уважения к чужой личности и предпочтения каждым участником самокритики.

Очевидно, чтобы "поставить точку", нужна дневка в таком пункте, который, во-первых, располагал бы к отдыху и, во-вторых, был бы как можно дальше продвинут к

концу маршрута, чтобы отсюда группа быстро и без особых усилий выходила в населенную местность. Следующий момент, который способствует объединению группы,- это сознательное, творческое отношение людей к происходящему. Нужно, чтобы каждый турист не просто шел за инструктором или руководителем, перенося свою долю груза с одной стоянки на другую и попутно любуясь красотами или преодолевая встречающиеся трудности, как ему укажут. Участники должны постоянно знать, где они находятся, какая перед группой стоит сегодня задача, каковы возможные способы ее решения, что ждет группу дальше.

Однако не снизит ли такое предварительное знание впечатления от похода? Ведь при этом как будто исчезает фактор неожиданности. А неожиданность, как было показано,- обязательное условие эмоционального воздействия. Опасения эти напрасны. Допустим, туристам предстоит в середине дня серьезная переправа, о которой они заранее не предупреждены. Какое впечатление произведет на них этот сюрприз? На более сильных и опытных, вероятно, положительное. А вот у слабых, неуверенных в своих силах или сомневающихся в правильности руководства, неожиданный выход к препятствию может вызвать растерянность, замешательство, а быть может, и несогласие (хотя бы внутреннее) с указаниями руководителя и действиями остальных участников. Это уже почва для разного рода неприятных происшествий. Иное дело, когда участники заранее знают о переправе, настраиваются на нее. При этом лишь сам факт переправы перестает быть неожиданным. Конкретные условия, детали переправы (если она действительно серьезная) по-прежнему таят в себе достаточно неожиданностей. Предварительное знание участника о переправе повышает его готовность к ней, делает его действия более ответственными, целесообразными и согласованными (возможно даже заранее!) с действиями других туристов. Это лишь освобождает эмоциональное воздействие переправы от указанных выше нежелательных компонентов, но никак не снижает положительного впечатления.

Как бы ни были информированы туристы о маршруте, о задачах сегодняшнего дня, интересный маршрут все равно принесет какие-нибудь неожиданности. Но тогда вся группа сталкивается с ними как одно целое - вместе с руководителем. И туристы знают, что это не очередной запланированный сюрприз, способы преодоления которого давно уже известны руководителю, а неожиданность истинная. Чтобы снять нежелательное, а также чтобы обеспечить слаженность действий участников, руководитель должен обязательно привлекать к обсуждению непредвиденных ситуаций всех членов группы или хотя бы тех, кто проявляет заинтересованность. Обсуждение со всей группой возможно большего числа тактических вопросов дает неоспоримые преимущества по сравнению с единоличным принятием решений. Не говоря уже о том, что это интересно само по себе и способствует росту квалификации туристов, такое обсуждение обеспечивает понимание правильности и необходимости избранного маневра, который, возможно, и не соответствует первоначальным желаниям кого-то из туристов. Кроме того, участники обсуждения приобретают моральную ответственность за выполнение принятого коллективного решения. Такое решение выполняется с большим энтузиазмом, нежели безапелляционное указание руководителя. В процессе обсуждения сложная ситуация подвергается детальному анализу и может проясниться. Это облегчает принятие правильного решения. Наконец доверие, оказанное руководителем группе, в свою очередь, располагает к нему участников, повышает его авторитет.

Здесь мы вплотную подошли к одному из важнейших факторов групповой сплоченности - к поведению самого руководителя (инструктора). Казалось бы, тут все

ясно. Руководитель должен обладать набором положительных качеств, таких, как выдержка, тактичность, справедливость, организованность, умение располагать к себе других, значительный опыт в своем виде туризма и т. д. Но где найти людей (не одного, не десяток, а целую армию!), которые обладали бы всеми этими добродетелями? К тому же и практика показывает, что хорошие руководители - отнюдь не какие-то идеальные абстрактные существа, а живые люди, имеющие наряду с достоинствами и весьма ощутимые недостатки. Оказывается, можно встретить руководителей, успешно справляющихся со своими задачами, но несдержанных, не всегда справедливых, не отличающихся особой скромностью или тактичностью. И далеко не каждый руководитель превосходит всех участников по своему опыту и знаниям. Так что перечисленные и сходные с ними личные качества очень желательны для руководителя, но не они в конечном счете решают успех дела. Мало того, случается, что люди, обладающие великолепным набором душевных свойств, не справляются с руководством.

Как видно, секрет успеха заключается не в каких-то особых чертах руководителя, а опять-таки в системе взаимоотношений, которые устанавливаются у данного руководителя с данной группой. И действительно, ведь не так уж редко бывает, что руководитель, хороший для одной группы, не находит контакта с другой.

Короче говоря, успех или неудача руководства в каждом случае зависит от того, сумеет ли руководитель закрепить за собой позицию лидера группы. Если этого не произойдет, то, возможно, ему все же удастся осуществлять управление группой. Но такое руководство будет формальным. Позицию лидера тогда займет кто-то другой. И в критической ситуации, если между руководителем и истинным лидером (одним или несколькими) не будет согласия, группа практически останется без руководства или оно стихийно перейдет к лидеру. Руководитель обычно не желает мириться с утратой своих позиций и не признает влияния лидера. В подобных условиях сохранить единство действий группы практически невозможно. В результате даже при высокой сознательности и достаточном опыте участников возникает аварийная ситуация: все понимают необходимость совместных действий и строгой дисциплины, но договориться между собой не могут.

Как же руководителю сохранить за собой лидерство? Подчеркнем, речь идет именно о сохранении, а не о завоевании лидерства, потому что сам пост руководителя, как правило, предоставляет ему сразу же и позицию лидера. Участники согласны принять его руководство не только официально, но и в личном плане, и значит они ждут от него лидерства, готовы следовать за ним. Такое изначально благоприятное положение для руководителя существует лишь на первых порах. Его надо закрепить, подвести под него какой-то фундамент, иначе у участников появится разочарование в руководителе, и его лидерство не состоится. Базой для лидерства может стать большой жизненный или только туристский опыт, дающий руководителю значительное превосходство над всеми участниками. Пример такого соотношения - группа новичков с квалифицированным инструктором. Можно также упомянуть особые личные качества руководителя, выделяющие его из общей массы и располагающие к нему людей. В числе таких качеств можно вспомнить и те, о которых речь шла выше, или, скажем, знание туристских песен. Но важны все они не сами по себе, а именно как основа для лидерства. Наконец назовем способность демократически организовать "самоуправление" в группе, что особенно ценно, когда все или часть участников не уступают руководителю в опыте.. Очевидно, существуют и другие основы, на которых может быть закреплено лидерство.

Но занять позицию лидера недостаточно. Руководителю нужно удержать ее за собой в течение всего путешествия. Для этого он должен позаботиться о правильных взаимоотношениях в первую очередь с авторитетными туристами и с лидерами малых групп. Не следует бояться их конкуренции и вступать с ними в борьбу. А считаться с ними необходимо. Лучше всего постараться использовать их влияние на "свои" группировки. Для этого с ними нужно сотрудничать, по возможности удовлетворять их запросы, способствовать (в качестве посредника) компромиссам в их взаимоотношениях друг с другом.

Поможет руководителю и определенная мера инерции в своих мнениях и решениях. Это свойство должно проявляться прежде всего в его приверженности принятой программе путешествия в целом и планам каждого этапа, каждого дня. Действия руководителя в соответствии с известной всем, заранее принятой программой обычно ни у кого не вызывают сомнений или возражений и повышают его авторитет, а также укрепляют уважение к самой программе. Руководитель и программа "работают друг на друга". Если же руководитель без достаточных оснований (или обоснованно, но неубедительно для других) отступает от плана или ранее принятого собственного решения,- это как раз тот случай, когда руководитель сам становится "дезоргом". Не каждый участник может сразу перестроиться, тем более, когда не видит в этом необходимости. Те, которые склонны, продолжать начатое, могут вступить в противоборство с приверженцами нового решения. Часто изменение решений и вовсе расхолаживает группу. Участники или полностью выключаются из обсуждения тактико-технических вопросов и руководство становится совершенно произвольным, или, напротив, берутся за решение всех вопросов, и тогда по малейшему поводу возникает сущий базар. Наступает анархия. Не менее опасно руководителю впасть в другую крайность: сохранять "верность" плану любой ценой, даже когда ситуация изменилась настолько, что план перестал ей соответствовать. Но как найти золотую середину?

Рассмотрит для примера такую ситуацию. Через несколько минут, после привала группа натолкнулась на естественное препятствие в виде... ягод. Группа от графика не отстает и могла бы задержаться на 10-15 минут, но впереди еще много работы и могут встретиться непредвиденные задержки. Как быть руководителю? Остановить группу и объявить сверхплановый привал? Неумолимо соблюдать график движения? Нет, оба решения неверны. Руководитель сам не должен быть инициатором остановки. Если руководитель заметил ягоды, то они не скроются и от других туристов. И кто-то предложит остановиться. Его поддержат. И тогда руководитель после колебаний и уговоров к общему восторгу может милостиво разрешить остановку "не более чем на 15 минут", но с условием, что, если потом понадобится, придется поработать более интенсивно.

Руководитель должен быть крайне осторожен в выражении своих личных чувств, настроений, сомнений.

В одном сложном походе после особенно утомительного участка, когда впереди оставалась еще треть маршрута, руководитель вдруг сказал: "Эх, через этот бы перевальчик, да и домой!" Было непонятно, в шутку он говорит или всерьез, тем более что пройденной части было уже достаточно для зачета путешествия. Но двоим наиболее слабым участникам эта мысль запала в душу. Они настроились на преждевременное окончание маршрута и смутили других. Понадобилось серьезное обсуждение ситуации со всей группой, чтобы восстановить ее моральный дух и осуществить задуманные планы.

Еще одно неперемное условие лидерства руководителя - он должен быть знаком со всеми членами группы. Об этом, казалось бы, нет нужды говорить, но на многих плановых маршрутах существует порядок, когда группа на каждой очередной базе получает новых инструкторов. В этих условиях не может быть речи об эффективном лидерстве. Инструктор в лучшем случае оказывается в положении проводника. Чтобы справиться со всеми своими задачами, инструктор должен вести группу по всему маршруту.

Итак, руководитель (инструктор) будет на высоте, если он сумеет совместить руководство и лидерство. При этом его личные качества важны лишь постольку, поскольку помогают (или препятствуют) решению этой задачи.

Но одно свойство руководителя стоит особняком и заслуживает особого внимания. Речь идет о компетентности.

Мы уже говорили, что по своему опыту руководитель вполне может уступать отдельным участникам группы. Конечно, это затрудняет его положение, но при правильных взаимоотношениях может не нанести ущерба делу. Здесь же речь идет не о сравнении знаний руководителя и остальных участников, а о том, что, принимая на себя руководство группой, человек обязан иметь определенный уровень подготовки для такой деятельности. Недостаток квалификации не исключает для руководителя возможности стать лидером за счет каких-то других качеств. Опасность такого лидерства очевидна. Некомпетентный же руководитель, к тому же не ставший лидером, опасен вдвойне. Своими неквалифицированными действиями он не только может привести группу к аварии, но, будучи не в состоянии обеспечить сплоченности участников перед лицом катастрофы, резко отягощает последствия происшествия.

До сих пор мы говорили о тактике руководства вообще, не придавая особого значения различиям положений инструктора плановых туристов и руководителя самостоятельной группы. Однако вопрос этот заслуживает подробного обсуждения.

Позиция инструктора в группе и предъявляемые к нему ожидания в значительной мере определяются промежуточным положением туризма между спортом и способом развлечения. В спортивном отношении инструктор близок к тренеру, но имеет значительно меньше полномочий и весьма ограничен в средствах (официальных) управления группой. Достаточно сказать, что в отличие от тренера инструктор практически никак не может регулировать состав группы.

С другой стороны, инструктор близок к экскурсоводу, с которым его роднит знание достопримечательностей по маршруту. Но у экскурсовода контакт с группой кратковременный и сугубо профессиональный, позволяющий сохранить дистанцию и определенное превосходство над группой. Инструктор же с группой живет и общается по широкому кругу вопросов, в числе которых такие, где у него нет никаких преимуществ. Это может существенно ослабить его общую позицию.

Наконец, приобретение путевки за деньги нередко порождает отношение к инструктору как к представителю обслуживающего персонала. Строго говоря, так оно и есть, но в искаженном виде подобное отношение заслоняет все остальное: бывает, что от инструктора ждут не только, чтобы он водил и обучал группу, выбирал путь, место для бивака, но и сам расставлял палатки, разжигал костер, таскал самые тяжелые и неудобные вещи, разгружал ослабевших, отставших и т. д. Находится немало инструкторов, которые, прельщаясь возможностью блеснуть своим опытом, умением, силой и выносливостью, охотно идут на все это и превращаются... в няньку. Этим они сковывают активность, инициативу группы, поощряют потребительское отношение и

неограниченный рост всевозможных претензий, с которыми подчас оказываются не в состоянии справиться.

Чтобы избежать подобного развития притязаний группы или отдельных туристов, необходимо с самого начала очертить круг обязательного сервиса, положенного для туристов на базе и в походе, т. е. определить приемлемые претензии и кто их обязан удовлетворять. Затем обрисовать свои функции - отмежеваться от обслуживающего персонала в узком смысле слова и сформулировать свои задачи:

1) педагогические - обучение, воспитание (как тренер) и просвещение (как экскурсовод);

2) организаторские - руководство общими действиями по поддержанию нормальной жизнедеятельности группы и особо - обеспечение безопасности путешествия.

Таким образом, путь инструктора к установлению оптимальных отношений с группой (т.е. к лидерству) проходит не через стремление удовлетворить все предъявляемые ожидания, а через их упорядочение, ограничение, а уж потом - возможно более качественное удовлетворение принятого на себя круга обязанностей.

В числе специфических проблем планового туризма должна быть названа одна, представляющая для инструктора особую сложность. Это "алкоголь в походе". Подходить к ней надо, исходя из формулы "спорт и спирт несовместимы". А раз туризм - спорт, значит долой спирт. Об этом надо сказать во вступительной беседе. Объяснить, что алкоголь резко затрудняет выполнение основных задач и мешает организму справиться с последующими нагрузками. Привести примеры нежелательных и опасных последствий выпивки в походе. В подтверждение можно развенчать эффект спиртного в туристских условиях. Что может добавить алкоголь к тем впечатлениям, той радости, которую получает человек в походе? Затуманить восприятие? Испортить разговор, песню? Опошлить отношения? Не помешает рассказать и о мерах воздействия, применяющихся на базе к пьяницам (с примерами). Однако такой подход может вступить в противоречие с реальными условиями, а попытки настойчивого проведения его в жизнь оборачиваются потерей контакта инструктора с группой и... бесконтрольным пьянством. Поэтому, если инструктор, заняв на вступительной беседе указанную выше позицию, видит, что она не встречает понимания, лучше несколько ее ослабить и тут же условиться, когда, где и в каких масштабах может быть допущено употребление спиртного. Другими словами, оно становится одним из вопросов программы путешествия, и тут можно повторить все, что было сказано о программе выше.

Допуская выпивку в путешествии, надо ни на минуту не забывать о безопасности. Спиртное должно быть полностью исключено на горных маршрутах. Оно несовместимо с движением по воде, купанием. Наименее болезненно обходится выпивка на остановке накануне дневки. Пойдя на уступку вначале, инструктор должен в дальнейшем строго следить, чтобы "уговор" не нарушался. И здесь особое внимание надо уделить "алкогольному лидеру" - наиболее инициативному по части выпивки члену группы. Распространенные основания для употребления алкоголя в походе, такие, как "снять усталость, напряжение", "согреться", "для сна", "для аппетита", и многие другие в действительности являются лишь предлогами. Они не должны браться в расчет и оправдывать отклонения от согласованной вначале программы. И об этом надо также заявить с самого начала.

Позиция руководителя самодеятельной группы от позиции инструктора отличается еще более ограниченным набором формальных средств. Зато у руководителя есть

право комплектовать группу по своему усмотрению. Но правом этим не всегда удается воспользоваться. Действующая ныне спортивная классификация создала "дефицит" на участников сложных путешествий. Так что порой приходится принимать в группу любого обратившегося. При этом сведения о человеке, которыми располагает руководитель, могут ограничиваться характеристикой на обороте справки о предшествующем путешествии. Источник, прямо скажем, ненадежный. Характеристики эти, как правило, шаблонны, поверхностны и часто не отражают истины. Разумеется, руководитель после путешествия о каждом участнике делает для себя надлежащие выводы, но обычно он о них умалчивает, ибо замечания, вынесенные в характеристику, гораздо чаще вызывают у человека обиду и недовольство, нежели правильную деловую реакцию. Нужно обладать большим мужеством и независимостью, чтобы в таких обстоятельствах не покривить душой. Гораздо проще обойти все острые углы, что и происходит в большинстве случаев. Добавим, что составляемая единолично характеристика отражает иногда не столько особенности участников, сколько свойства самого руководителя. При сомнительной пользе характеристики на справках зачастую оказывают несомненный вред. С психологической позиции от них было бы целесообразно отказаться, как это уже сделано во многих отраслях народного хозяйства.

Руководитель, как и инструктор, является "назначенным лидером". В зависимости от того, насколько ему удастся закрепиться в роли лидера, встречаются варианты от чисто номинального пребывания в должности (при большом опыте участников и наличии другого эффективного лидера) до положения, сходного с инструктором-тренером (опытный турист с группой новичков).

▲ **Руководителю - о работе с людьми**

Можно исходить десятки километров по музейным залам и не стать ценителем искусства. Чтобы к нему приобщиться, нужно многое узнать, нужно не только смотреть и слушать, но и научиться воспринимать - видеть и слышать - прекрасное. А для этого, кроме всего прочего, необходимо развить свои мысли и чувства, чтобы уметь разбираться в собственных переживаниях при соприкосновении с творениями художников, архитекторов, музыкантов.

Сказанное в полной мере относится и к постижению высшего творения природы - человека. Можно всю жизнь проработать с людьми, но так и не научиться понимать их. Можно приобрести определенный опыт в обращении с ними, добиться неплохих результатов, но при этом быть не в состоянии объяснить свои действия в сложной ситуации или толково посоветовать кому-то другому, как поступить в затруднительном случае.

Как и для любой деятельности, для работы с людьми нужны определенные способности. Но, чтобы они проявились и получили дальнейшее развитие, требуется возможно более интенсивное использование их на практике. При этом на их основе постепенно складываются всевозможные приемы и навыки в обращении с людьми. Процесс этот происходит тем быстрее, чем более осознанно строится общение. Однако в жизни оно, за редким исключением, протекает на уровне интуиции, по принципу "как получится". Люди в этом отношении напоминают начинающих шахматистов: рассчитывают свои действия на 1-2 хода вперед, а если и строят более

сложную комбинацию, то, увлеченные собственным замыслом, не распознают планов противника.

Для того чтобы работа с людьми носила осознанный характер, была бы возможно более продуктивной и полнее раскрывала организаторские способности руководителя, требуется ряд условий, к рассмотрению которых мы и обратимся.

1. Постановка реальных задач.

Нередко бывает, что человек обладает явным недостатком, который мешает не только окружающим, но и ему самому. И тут возникает соблазн избавить его от этого недостатка. Стремление перевоспитать, "переиначить" человека появляется у некоторых руководителей и в менее очевидных случаях, когда кто-то из участников группы не соответствует идеалам руководителя. Наконец, встречаются и такие руководители (чаще в плановом туризме), которые стремятся строить отношения с группой и отдельными туристами по заранее сформированной жесткой программе.

Во всех этих случаях активно действующий руководитель (субъект) имеет благие намерения, однако часто не учитывает ни особенности объекта, на который направляет воздействие, ни возможные его реакции.

Взрослый человек приходит в туристскую группу, имея за плечами сложный жизненный путь, сформировавший многие его индивидуальные черты, в том числе и недостатки. Сможет ли руководитель за короткий срок путешествия изменить то, что складывалось и закреплялось годами? Даже при благоприятном отношении объекта это малореально. А ведь чаще всего на такое отношение рассчитывать не приходится, потому что люди обычно склонны защищать свою личность от посторонних вмешательств (в том числе направленных против недостатков, которые сами признают за собой). Если речь идет о желании более радикально перевоспитать туриста, который чем-то не устраивает руководителя, то, надо полагать, и сам руководитель не будет нравиться этому туристу, т. е. создаются предельно неблагоприятные условия для воспитательного воздействия.

Следует также учесть, что некоторые "неудобные" свойства человека могут быть связаны с очень устойчивыми особенностями, такими, как темперамент (например, медлительность). Преодолеть подобные недостатки, особенно случайными внешними воздействиями, невозможно.

Постановка нереальной задачи в отношениях с человеком ведет не только к напрасной трате сил и времени, но оборачивается целым рядом осложнений. Прежде всего это реакция защиты со стороны объекта, которая может заключаться в простом сопротивлении, упорстве, но может носить и более активный характер, приобретая форму разного рода протестов. Так что результат может оказаться прямо противоположным намерениям субъекта.

Если отношения не ограничиваются одним единственным походом, а растягиваются надолго, возникает опасность подавления или ломки личности "перевоспитуемого". Этому способствует значительный перевес сил в пользу руководителя и пренебрежение индивидуальными особенностями объекта.

В числе осложнений надо также назвать широкий круг реакций самого субъекта, возникающих в ответ на неудачу.

Наконец, надо подчеркнуть большую моральную ответственность субъекта за последствия оказываемого влияния. Так, руководители нередко бывают повинны в том, что у недостаточно опытных туристов появляется переоценка собственных сил или иллюзия простоты предстоящего препятствия. И то и другое, как известно, может привести к самым неприятным последствиям.

Таким образом, комплектуя группы и определяя свои отношения с участниками, руководитель должен всячески избегать действий по принципу, который можно

сформулировать словами известной песни: "Если я тебя придумала, стань таким, как я хочу". Принцип этот не сулит ничего хорошего ни тому, кто "придумал", ни тому, кого "придумали".

Гораздо полезнее оценить реальные свойства людей и, исходя из них, распределить обязанности, груз и собственные требования к участникам.

Так, если в группе оказался медлительный турист, можно, конечно, каждый раз стоять у него над душой и торопить его или подтрунивать над ним, так что он постарается укладываться при сборах не дольше других. Однако при этом возникает много шансов, что рюкзак будет уложен плохо и вскоре потребуются его переукладывать или же его хозяину придется мучиться с неудобным. В том и другом случае он будет отставать и все равно задержит всех остальных... Не лучше ли распределить груз таким образом, чтобы этот турист ни от кого не зависел? Не давать ему палатку, примуса или кастрюли, которые освобождаются позже и могут его задержать. Пусть он начинает укладку раньше других и спокойно ее заканчивает вместе со всеми.

2. Правильная оценка объекта.

Доказывать важность этого требования, очевидно, нет надобности. Вместе с тем люди очень часто неверно оценивают друг друга. Поэтому мы кратко остановимся на том, как происходит восприятие людьми друг друга.

Контакт начинается со взаимной ориентировки. Стороны стараются получить необходимые сведения друг о друге, чтобы выбрать наиболее подходящую тактику поведения для достижения своих целей.

Если люди встречаются впервые, взаимная ориентировка приобретает у них особую форму первого впечатления: по немногим разрозненным признакам тут же складывается гипотеза о незнакомом человеке. Первое впечатление позволяет в условиях острого дефицита информации наметить программу действий и отношений.

"Техника" построения первого впечатления неоднородна. Она включает в себя сопоставление человека с набором сформировавшихся у субъекта "эталонов". Из их числа прежде всего используются наиболее близкие к той задаче, которую субъект намерен решить в общении с объектом. К примеру, инструктор при знакомстве с вновь прибывшей группой сразу выделяет "бывалых туристов", на которых можно будет опереться, "новичков", с которыми предстоит основная и притом приятная работа, "случайных людей", от которых можно ждать чего угодно, но главным образом - неприятностей и т. д.

Материалом для первого впечатления служат также всевозможные ассоциации, предубеждения, сравнения с другими людьми - реальными или персонажами фильмов, других произведений искусства.

Первое впечатление возникает помимо воли и в значительной мере без участия сознания - интуитивно. В дальнейшем по ходу общения субъект получает дополнительную информацию, которая будет либо подкреплять и детализировать первоначальную гипотезу об объекте, либо вступит с ней в противоречие, заставит внести поправки.

Развитие гипотезы о другом человеке зависит, таким образом, от двух факторов: от количества и надежности поступающей дополнительной информации и от способности субъекта правильно распорядиться этой информацией. Первый фактор связан с тем, насколько интенсивно происходит общение (какова дистанция, степень "открытости", искренности объекта). Второй фактор отражает наблюдательность, проницательность, критичность субъекта или, напротив, отсутствие этих качеств - инертность, невнимательность, предвзятость, когда субъект, несмотря ни на что, остается "в плену первого впечатления".

Понимая важность первого впечатления для последующих отношений, люди обычно стремятся при знакомстве представить себя в более выигрышном свете. (Не случайно мы не упускаем случая взглянуть на себя в зеркало.) Но каждый одновременно учитывает, что такую же заботу о производимом впечатлении проявляет и его собеседник. Поэтому в условиях знакомства многие люди часто бывают напряжены, испытывают неудобство и порой ведут себя неестественно. Отсюда же столь частая настороженность и даже недоверчивость между людьми, возникающие, казалось бы, без всяких оснований.

Каждая новая встреча знакомых начинается с взаимной оценки состояния, о которой можно повторить многое из того, что говорилось про первое впечатление.

Первое впечатление, как и оценка состояния знакомого собеседника, может оказаться обманчивым. Причин тому несколько.

Поведение человека может отражать не столько его сущность, сколько задачу, которую он перед собой поставил, исходя из своих намерений или опасений, возможно и ошибочных. Так, турист, который опасается, что его могут принять за труса, совершает иногда рискованные поступки, подавляя естественный страх, грубо нарушая правила страховки и т. д.

Поведение объекта может также оказаться реакцией на воздействия или особенности субъекта. Другими словами, оно может быть спровоцировано самим субъектом. Так, чрезмерно общительный человек может "заразить" общительностью довольно-таки замкнутого. Вспыльчивому, несдержанному человеку обиженный им может представиться злым и недоброжелательным. Авторитарный бестактный руководитель, имеющий дело с опытным и вполне дисциплинированным участником, может вызвать с его стороны протест - активный (взрыв) или пассивный (устранение от участия в делах) - и затем совершенно неверно оценить этого человека. Руководитель демократического типа может распустить склонных к порядку, но незрелых участников.

Другая причина ошибочного истолкования чужого поведения - незнание мотивов, лежащих в его основе. Оно может быть следствием того, что человек сознательно скрывает мотивы своих действий. В известной мере это обязательное условие такта, культуры общения. Но не всегда легко определить границу, за которой аналогичное явление должно быть названо лицемерием.

Человек может и не пытаться скрывать мотивы своих поступков от других. Бывает, что он и сам их как следует не знает. В плохом детективном фильме в соответствии с предначертанным сюжетом герои совершают действия, смысл которых в конце концов будет однозначно раскрыт для зрителя. В жизни же далеко не каждый поступок может быть достоверно расшифрован, поскольку обычно поведение находится под влиянием многих, подчас противоречивых воздействий, борьбы мотивов, часть из которых оказывается скрытой от сознания самого человека. Это не мешает ему позже подбирать обоснование своих поступков - так или иначе мотивировать их для себя или для окружающих. Но мотивировки могут меняться - с учетом последующего развития событий и оценок, вынесенных поступку другими людьми. Без знания мотивов поведения нельзя понять смысла составляющих его отдельных поступков.

Конечно, зная все обстоятельства, проследив последующее развитие событий, можно найти правильный ответ. Но очень часто сторонний наблюдатель, не располагающий достаточными сведениями о предпосылках поступка, о самом человеке, приписывает ему мотивы в соответствии с собственной, порой весьма произвольной, интерпретацией обстановки. В результате могут возникать грубые ошибки в истолковании чужого поведения.

Вот характерный пример. На сложном участке маршрута возникла опасная ситуация. Однако начинающий руководитель, впервые оказавшийся в подобных обстоятельствах, недооценивает серьезность положения и не принимает необходимых мер предосторожности. Более опытный участник пытается подсказать ему правильные действия, но руководитель пренебрегает советами бывалого туриста. Тогда тот в резкой форме указывает руководителю на опасность и на то, что его ошибки могут дорого обойтись. Но руководитель, так и не разобравшийся в ситуации, на основании "панических выкриков" участника сделал вывод, что тот просто трус.

3. Правильная оценка себя и своего влияния на объект.

Выше уже говорилось о влиянии субъекта на поведение объекта. Чтобы отличить спровоцированное поведение от естественного, выражающего сущность человека, субъект должен знать самого себя. Это тем более важно, что мерилom в оценке чужих действий человек обычно вольно или невольно избирает собственную персону. Но, чтобы точно мерить, нужно знать особенности инструмента, его капризы, погрешности. Значит, чтобы хорошо разбираться в людях, надо основательно изучить себя: свои пристрастия, привычки, предрассудки; свои типичные ошибки (склонность переоценивать либо недооценивать чужие недостатки или достоинства, излишнюю доверчивость, мнительность и т. п.).

Встречается не так уж мало людей (в том числе и среди руководителей), которые имеют весьма смутное или неверное представление о своем темпераменте, характере. Не каждый лидер ясно осознает, к какому типу относится его лидерство - авторитарному или демократическому.

Незнание или недоучет своих особенностей приводит подчас к тому, что субъект оценивает не столько объект, сколько спроецированные на него собственные свойства (оптимист - свое хорошее настроение, затмевающее недостатки окружающих; пессимист - свою подозрительность, недоверчивость, набрасывающие тень на достоинства других, и т. д.).

Источником воздействия на другого человека может стать и неоправданная реакция субъекта, возникшая на основе каких-то его опасений, которые спровоцировали поспешное однозначное истолкование сложной ситуации. Как это происходит, было показано, когда мы говорили о вероятностном прогнозе (см. стр. 11). Однако его роль во взаимоотношениях руководителя и участника должна быть рассмотрена особо.

4. Учет расхождения вероятностных прогнозов ситуации у руководителя и участника.

Приведем (в несколько иной формулировке) ту часть вероятностного прогноза участника (см. стр. 9), которая относится к руководителю.

Участник	
рассчитывает	опасается
что руководитель	
оптимально осуществит намеченную программу	отступит от плана (собьется с пути, усложнит или упростит поход)
будет выдержанным, заботливым, компетентным справедливым	окажется несдержанным, несправедливым, не вполне квалифицированным
создаст хорошую атмосферу в группе и т. д.	не сумеет сплотить группу и т. д.

Совпадение действительности с левой колонкой (положительной моделью ситуации) участник, имеющий некоторый опыт, воспримет без особых эмоций, как должное. Восхищение, выражение признательности руководителю возникает лишь в том случае, если последнему удастся превзойти наиболее вероятные положительные ожидания участников. Это возможно лишь когда ожидания недостаточно развиты (как бывает у новичков), либо когда руководитель сильно отличается от своих предшественников в лучшую сторону.

Ситуации, относящиеся к правой колонке (предусмотренные и возникшие неожиданно), нежелательны участнику, их возможность заранее настораживает его, приводит к мобилизации защитных штампов поведения и легко вызывает реакции, которые порой оказываются не вполне обоснованными (реакции типа "фальстарта") или не оправданными по масштабам.

А какова точка зрения руководителя на те же ситуации? Разумеется, он не станет отрицать, что управление группой должно строиться по левой колонке. Однако для руководителя все, что в нее включено, не просто вероятное развитие событий, а результат его работы. Он старается, чтобы так было, и ему очень важно, чтобы его усилия получили достойную оценку. Но, как мы только что показали, участники (если они не новички) обычно не склонны фиксировать внимание на заслугах руководителя. Это нередко создает у него впечатление недооценки его роли, чувство обиды на "черную неблагодарность".

Что же касается правой колонки прогноза, то любой руководитель допускает, что включенные в нее возможности могут стать реальными: от срыва и неудач никто не застрахован. Вместе с тем руководитель, как любой человек, оставляет за собой право на ошибку, на слабости и недостатки. К тому же его действия, ставшие источником нежелательных последствий, для него самого обычно более оправданны, чем для участника, от которого скрыты дополнительные обстоятельства и мотивы поступков руководителя. Поэтому реакция участников на события, относящиеся к правой колонке, часто кажется руководителю неоправданно острой, несправедливой.

Таким образом, прогноз руководителя в отношении собственной деятельности в группе будет отчасти совпадать по содержанию с прогнозом участника и может быть выражен той же схемой, но с другими ключевыми словами: руководитель "старается" и "допускает". Замена ключевых слов не только отражает иное отношение руководителя к тем же событиям, но и предопределяет различие реакций на эти события у руководителя и у остальных туристов. Посмотрим теперь, как выглядит прогноз руководителя в отношении участников группы.

Руководитель	
рассчитывает	опасается
что участник	
будет вынослив, техничен	будет слабо подготовлен физически
полезен для группы	пассивен
подчинит свои интересы общим	будет противопоставлять себя остальным
будет в ладу с руководителем и т.д.	недисциплинирован и т.д.
создаст хорошую атмосферу в группе и т. д.	не сумеет сплотить группу и т. д.

И тут мы сталкиваемся со знакомым уже положением: совпадение действительности с положительной моделью принимается руководителем чаще всего как должное и не вызывает ни радости, ни похвал с его стороны. Зато проявления правых вариантов заранеестораживают его и могут стать источником чрезмерно острой или преждевременной реакции.

Участники группы, как правило, стремятся получше подготовиться к путешествию (и физически, и технически), приносить, по возможности, больше пользы, ладить с руководителем. Но одновременно каждый в той или иной мере претендует на право допускать ошибки, высказывать собственное мнение, иметь какие-то слабости. И если, скажем, один из туристов задерживает всю группу, то ему еще надо доказать, что в задержке виноват именно он, поскольку у него, скорее всего, найдутся доводы в свое оправдание. Так что прогноз участника в отношении его роли в группе от прогноза руководителя будет отличаться опять-таки ключевыми словами: участник "старается" и "допускает".

Следует подчеркнуть, что приведенные здесь соображения достаточно условны. Это скорее схема рассуждений. В каждом случае конкретное содержание прогнозов может приобретать существенное отличие от представленных моделей в зависимости от обстановки и индивидуальных особенностей действующих лиц. Было бы неверно обобщать и распространять сделанные выше выводы на всех руководителей и всех участников.

Так, многие руководители не знакомы с чувством неблагодарности; есть среди них люди, переживающие свои ошибки значительно острее окружающих; среди участников (особенно на плановых маршрутах) попадаются такие, которые не проявляют ни малейшего старания, чтобы соответствовать положительной модели. Но независимо от тех или иных отклонений от приведенных схем можно утверждать, что разная позиция руководителя и участника и группе порождает различие во взглядах на одни и те же события, в их оценках, а следовательно, и в реакциях на них. Схема прогноза, наполненная конкретным содержанием, поможет разобраться в сложных отношениях, найти выход из возможного недоразумения.

5. Рефлексия. Необходимое условие нормального устойчивого общения между людьми - способность партнеров учитывать точки зрения, интересы, намерения друг друга. Это может происходить интуитивно, как бы само собой, а может становиться результатом целенаправленной работы мысли.

Во втором случае мы имеем дело с рефлексией - явлением, суть которого состоит во взгляде на самого себя и, в частности, в рассуждении от другого лица, в воображении себя на чужом месте.

Рефлексия - обязательный прием в любой стратегии - военной, политической, шахматной, любовной... Прибегая к рефлексии, субъект учитывает, что и объект может пользоваться ею. И тогда пытается разгадать, как объекту предоставляется ход его собственных, в том числе рефлексивных, рассуждений. Это уже двойная рефлексия. Чем глубже и дальновиднее стратегия, тем больше в ней уровней ("этажей") рефлексии.

Примечание. Подробнее см. Смирнова Е. Э., Сопиков А. П. "Рассуждение о рассуждениях". В кн. "Социальная психология личности". Л., "Знание", 1974, с. 140-149.

Важная особенность рефлексии - осмысленность: рефлексия всегда требует постановки вопроса, рассуждения, а значит времени и условий для обдумывания.

Следует предостеречь от формального использования рефлексии, когда рассуждения от лица объекта ведутся без учета его реальных интересов, ожиданий, зависимостей, а по существу - все с той же точки зрения субъекта, которая лишь приписывается объекту.

"Представив" себя подобным способом на чужом месте, субъект легко убеждается в справедливости своих требований к объекту и приходит к выводу, что у того просто не может быть никаких возражений. Сохранение же им позиций, не устраивающих субъекта, воспринимается как особая несговорчивость, упрямство, эгоизм. Чтобы по-настоящему встать на чужую точку зрения, надо хорошо представлять себе положение другого человека, его интересы, зависимости и в меру сил отрешиться (на время) от своих установок и взглядов на ситуацию. Но это отнюдь не пренебрежение собственными интересами. Напротив, это лучшее средство их защиты. Действуя вслепую, без учета интересов окружающих, очень легко случайно нанести кому-то ущерб и оказаться втянутым в конфликт. Если же хорошо знаешь чужое мнение, запросы, пристрастия, гораздо легче найти такие пути или способы удовлетворения собственных нужд, которые помогут избежать лишнего столкновения.

6. Выбор оптимального способа воздействия. Весь предшествующий разговор должен облегчить руководителю выбор такого способа воздействия на другого человека, который обеспечивает наибольший желаемый эффект при наименьшем риске неблагоприятных результатов.

Приведем ряд рекомендаций, которые могут быть использованы при решении этой задачи.

А. В качестве первого и весьма действенного средства назовем... бездействие - способность воздержаться от поступка, от высказывания, умение слушать, не перебивая. Это позволяет уменьшить накал эмоций, обостряющих конфликт, затрудняющих взаимопонимание (даже и вне конфликта). Однако молчать, когда хочется говорить, не очень-то легко. К тому же собственные мысли, возражения, уточнения надо не просто сдерживать, а фиксировать в памяти для ответного слова и одновременно следить за ходом чужой мысли, чтобы не потерять предмет спора. Большим подспорьем в подобных обстоятельствах могут стать лист бумаги и карандаш в руках.

Б. Пользоваться в полемике только надежными безупречными аргументами. Иногда бывает соблазнительно в добавление к таковым присоединить для пущей убедительности еще один или несколько, и в ход идут не вполне надежные. Однако такое добавление нередко оборачивается поражением в споре, поскольку слабый аргумент немедленно становится мишенью для возражений, а опровержение хотя бы одного аргумента часто выглядит как опровержение всего доказательства.

В. Никакие заслуги не следует оставлять незамеченными. Даже те, что воспринимаются как должное. Однако оценки надо выносить по-разному: одного участника похвалить, другого - поблагодарить, третьему - сообщить, что о его поступке известно.

Г. Не превращать похвалу в наказание: никогда не противопоставлять того, кого отмечаешь, другим, дабы их не сталкивать.

Д. Чтобы добиться чего-либо от человека, надо стараться вызвать у него соответствующее побуждение, действуя по формуле: "человек сам должен захотеть поступать так, как мне нужно". Иллюстрацией применения этой рекомендации на практике может служить задача № 6 "Сам по себе".

Е. Выражая недовольство, делая замечание, не затрагивать личное достоинство человека - осуждать только поступки. Так, чтобы высказать человеку упрек, но не обострить с ним отношения, не следует говорить: "Ты эгоист!" Лучше сказать: "Ты ведешь себя, как эгоист". Такая фраза не только выражает недовольство поведением человека, но и дает ему понять, что оно не вяжется с более высоким представлением о нем. Это создает дополнительный стимул к изменению поведения - не только исправить поступок, бросающий на тебя тень, но и поддержать хорошее мнение о себе.

Другой пример. "Ты обманываешь" и "Это неправда". Смысл как будто один и тот же. Но в первом случае ложь неразрывна с ее автором и значит становится его личной характеристикой. Вторая фраза относится только к какому-то отдельному высказыванию независимо от его источника. Она как бы допускает любые причины, по которым сказанное не соответствует истине, в том числе и не имеющие отношения к говорящему. Еще мягче прозвучит: "Это неверно". Здесь остается лишь фактическая оценка содержания и почти полностью устраняется моральное осуждение.

Человеку обычно далеко не безразлично, какие мотивы приписывают его поступкам окружающие. В зависимости от этого может меняться (порой диаметрально) все его последующее поведение.

Если в действиях человека усматривают положительные мотивы, это становится поощрением для продолжения его деятельности, повышает терпение, настойчивость в достижении результата. Признание мотивов положительными или извинительными облегчает человеку выход из неловкого положения, в которое он поставил себя своим поступком, позволяет ему без ущерба для собственного достоинства исправить ошибку, изменить поведение.

Приписывание отрицательных, низменных мотивов ущемляет достоинство человека и резко затрудняет выход из ситуации. Безропотно принять замечание в подобном случае - значит согласиться с высказанным или подразумеваемым обвинением. Это трудно еще и потому, что сам "обвиняемый" обычно видит нечто смягчающее его вину или вовсе извиняющее его, но не замеченное другими.

Столкнувшись с неблагоприятной оценкой своих намерений, человек обычно стремится оправдаться или защититься. Защита может заключаться в простом пренебрежении неприятным замечанием. Может быть отвергнуто само "обвинение" или право "обвинителя" на замечание подобного рода. Попытка оправдаться, а тем более активная защита, особенно против руководителя, приобретают нередко такую форму, которая затрагивает интересы и достоинство собеседника и тем самым ведет к конфликту.

Подчеркнем, что порой бывает необходимо прибегнуть именно к более острым, лично ориентированным формулировкам, но делать это без достаточных оснований, по небрежности, когда гораздо больше пользы могли бы принести смягченные, тактичные выражения, и неразумно и некультурно.

Ж. Оценку чужих действий начинать с положительных моментов и лишь затем высказывать критические замечания. Проявив внимание к успехам, достигнутым результатами (см. пункт "В"), руководитель демонстрирует свою объективность и доброжелательность. Последующая критика с этих позиций, скорее всего, будет воспринята, как справедливая. Если же сразу начать с осуждения каких-то действий, то это вызовет настороженность, внутреннее (а иногда и явное) сопротивление, стремление оправдаться, противопоставить положительные стороны своего поступка. Такая критика может совершенно не дойти до адресата. И тогда вместо пользы она принесет вред. Высказав свои замечания, руководитель ждет, что они возымеют

действие. Но, не будучи принятой, критика, естественно, не меняет поведения критикуемого, а лишь создает у него эмоциональное напряжение, впечатление необъективного отношения и побуждает к защитным действиям. Отношения обостряются.

Чтобы обеспечить доходчивость и действенность критических замечаний, следует также позаботиться, чтобы психологический барьер не возник по ходу дальнейшего обсуждения. Для этого надо постараться предусмотреть все смягчающие обстоятельства, особые условия, которые критикуемый мог бы привести в свое оправдание (вслух или про себя), самому их назвать и, если требуется, аргументировано отвергнуть (рефлексия!).

Критика - всегда сочувственная, доброжелательная и уважительная - должна звучать только тогда, когда она может быть воспринята по существу, без излишних эмоций. Лучше воздержаться от справедливого замечания (временно или вообще), пройти мимо какого-то нарушения, чем вызвать нездоровую реакцию человека или группы.

3. Руководителю не следует бояться самокритики. Более того, она должна быть высказана до того, как в его адрес прозвучат претензии, особенно в тех случаях, когда критика не звучит, но мыслится участниками.

Строгость и объективность к себе лишь укрепят авторитет руководителя в группе. Напротив, боязнь обсуждения своих действий, стремление скрыть, замолчать какие-то промахи - симптомы неуверенности в себе. Быть может, такому руководителю удастся избежать неприятностей в отдельных эпизодах, когда его ошибки останутся незамеченными. Но шила в мешке не утаишь. Рано или поздно подобный руководитель утратит и доверие группы, и авторитет.

И. Не надо стесняться показать свою заслугу - скромно и сдержанно, но весомо - там, где она оказалась незамеченной и не получила оценки. Это не только позволяет руководителю избежать впечатления "черной неблагодарности", но дает ему возможность предстать перед группой в более полном освещении и способствует росту его авторитета. Участники, как правило, положительно принимают подобные действия: каждой группе хочется иметь хорошего руководителя, и все, что говорит в его пользу, радуется всех ее членов.

7. Учет эффекта.

Удалось ли добиться намеченного? Если да, то насколько, что именно определило успех? Если нет, то почему, и нет ли возможности решить задачу другим способом или частично? Как представляется результат контакта объекту? Какие уроки можно извлечь из успеха или неудачи? Ответы на эти (и аналогичные) вопросы позволяют добиваться максимально возможных результатов, вносят систему в работу с людьми, способствуют скорейшему формированию опыта.

Рассмотренные выше условия, способствующие успеху в работе с людьми, не изолированы друг от друга, а, напротив, выступают в неразрывной связи. Поставить реально выполнимую задачу во взаимоотношениях с человеком или группой невозможно без умения правильно оценивать людей, без знания своих способностей и возможностей. В то же время познание других - путь к углублению знания о себе, и наоборот. Вспомним известные слова К. Маркса: "... человек сначала смотрится, как в зеркало, в другого человека. Лишь относясь к человеку Павлу как к себе подобному, человек Петр начинает относиться к самому себе как к человеку". (К. Маркс и Ф. Энгельс. Соч., т. 23, с. 62.)

Понять другого и разобраться в себе, а тем более оказать на кого-то целенаправленное воздействие, немислимо без учета своих и чужих надежд и опасений. Наиболее продуктивным их сопоставление становится с применением рефлексии. Наконец, учет достигнутого эффекта служит контролем степени владения перечисленными факторами и позволяет учиться на собственных ошибках и успехах.

▲ О развитии и совершенствовании навыков общения

Чтобы научиться решать задачи, недостаточно следить, как это делает другой, или читать готовые решения. Надо решать самому. Это справедливо и применительно к общению.

Однако стихийное интуитивное общение почти не создает возможностей для обучения на своих ошибках, поскольку они не фиксируются. Восстанавливая свои прошлые впечатления, мы не можем получить их в чистом виде. Мы оцениваем на самом деле нашу сегодняшнюю их реконструкцию, которая неминуемо вбирает в себя последующие наслоения и новые просчеты. Таким образом, допущенные ранее ошибки обычно нивелируются с учетом последующего развития событий. И мы бываем очень снисходительны к себе в их оценке.

Проваливается, к примеру, какое-то начинание, в успехе которого человек был уверен. Он в сердцах заявляет: "Я так и знал!" И ни он сам, ни другие не считают его лжецом. Действительно, неудача была с самого начала включена в прогноз (отсюда узнавание ситуации - "так и знал!"). Но вероятность этого варианта была мала, значительно уступала вероятности желанного хода событий. Иначе все поведение было бы построено по-другому и, возможно, привело бы к другому результату. Теперь же, когда затея не удалась, казалось бы, самое время извлечь из провала уроки на будущее. Для этого надо бы разобраться, что же не было учтено в свое время и почему были неверно соотнесены вероятности. Но кто в подобных обстоятельствах думает о вероятностях? Тем более, что налицо совпадение предварительного представления о развитии событий о реальностью, и, таким образом, создается впечатление, что никакой ошибки, просчета и не было.

Чтобы избавиться себя от подобных иллюзий, наблюдения (первые впечатления и другие) нужно фиксировать и сверять с последующими данными. Это позволит найти ошибку и понять ее причину либо, наоборот, утвердиться в своих первоначальных выводах и убедиться в правильности хода мыслей.

Для этого первоначальные впечатления, наблюдения должны быть сформулированы. Поиски словесного выражения к тому же углубляют, оттачивают мысль. Формулирование суждений может быть устным (легче оно удаётся в беседе с доверенным лицом, в споре), но гораздо лучше это делать письменно. Огромную пользу приносит ведение дневника, не только отражающего факты, но и содержащего оценочные суждения, а также постановку личных задач и периодический анализ хода их выполнения с обсуждением характера и причин успехов и неудач. С помощью дневника легче строить рефлексивные рассуждения.

Но ведение дневника - дело трудоемкое, требующее определенных склонностей и настойчивости. Оно не каждому под силу. Поэтому для облегчения задачи можно предложить ряд упражнений (которые могут выполняться порознь и вместе,

самостоятельно, или стать переходным этапом к ведению дневника, или ему сопутствовать и в него включаться).

Упражнение 1. "Наблюдение за участниками". При комплектовании группы сформулировать и записать характеристики каждого нового участника. Делать это либо сразу после первого знакомства, либо после организационной встречи (в плановом туризме - после первой беседы с группой). Вторым вариантом легче, поскольку есть возможность учитывать поведение людей в контакте друг с другом. В заранее установленные сроки регистрировать динамику своих впечатлений. Скажем, после тренировочного похода, в пути следования к основному маршруту, в начальной части маршрута (на первой дневке), итоговые впечатления. Собрать все записи, сопоставить и проанализировать их. Выводы также записать. В следующий раз повторить упражнение, учитывая сделанные выводы. Получив новые выводы, сопоставить их с предыдущими и т.д. Задачу можно облегчить, ограничив число участников, за которыми ведется наблюдение. Упражнение можно выполнять, и не будучи руководителем группы. В этом случае особенно интересно включить последнего в круг анализируемых.

Упражнение 2. "Наблюдение за собой". Прodelать то же, что в упражнении 1, но с акцентом на фиксации своих надежд, сомнений, опасений, пристрастий.

Упражнение 3. "Мой самый трудный турист". За время похода из всех эпизодов необходимо выбрать и описать самую сложную ситуацию - одну или несколько - в плане личных отношений. Канва описания: а) ситуация; б) в чем именно трудность для себя и в чем для партнера; в) что чувствовал - физические ощущения, переживания; г) как вышел из положения; д) доволен ли собой; е) как можно было поступить лучше.

Упражнение 4. "Ситуации". Разбор взаимоотношений в походе. Он может вестись в виде особого дневника, посвященного этой теме, либо сопровождать другие походные записи. Фиксируются и анализируются характерные эпизоды, конфликты (все или выборочно). В этом случае акцент переносится с личных свойств участников, с собственного восприятия на ситуацию, на динамику взаимоотношений.

Отношения в группе можно подвергнуть анализу и по окончании похода - лучше до итоговой встречи, с тем, чтобы потом сравнить свои позиции до и после собрания группы.

Эффект упражнений возрастает, если удастся организовать совместное обсуждение результатов. При этом, однако, необходимо позаботиться о максимальной тактичности. Все сведения и наблюдения (кроме самонаблюдений) должны быть поданы только в обезличенном виде.

Совершенно ясно, что для ведения дневника, как и для выполнения приведенных упражнений, требуются время и возможность сосредоточиться. То и другое в походных условиях найти не так-то просто. Задача облегчается, если с самого начала обеспечить уважительное отношение участников к занятиям руководителя, понимание, что ему надо отгородиться, "побыть одному". Могут понадобиться и ухищрения - позже лечь или раньше встать, отказаться от экскурсии, от участия в не слишком ответственной разведке, а может быть, наоборот, - уйти в разведку, но часть времени сэкономить для записей. Выкроить время можно на дневках, за счет развлечений или на "отсидках", когда все спят. Но всегда нужно соблюдать чувство меры и никогда не посягать на общегрупповое время, когда собираются все вместе друг для друга - за едой, вечером у костра. В эти моменты отсутствие любого туриста, а тем более руководителя разрушает гармонию "совместного бытия", которая так ценна и привлекательна в туристском походе.

▲ О системе морально-психологической подготовки в спортивном туризме

Психологический климат в туристской группе, ее сплоченность и надежность в чрезвычайных обстоятельствах зависят, как уже говорилось, с одной стороны, от морально-психологических свойств каждого отдельного участника и, с другой,- от установившейся в группе системы отношений.

Взаимоотношения членов группы - более подвижный, гибкий фактор, легко подверженный всевозможным внешним влияниям и вариациям. Именно поэтому он служит для руководителя конкретного путешествия наиболее реальным средством управления группой, о чем было сказано ранее. Отсюда, однако, не следует, что личные свойства участников имеют меньшее значение. Напротив, как раз от них в большей мере зависят взаимоотношения в группе., Более того, будучи относительно инертным фактором, личные свойства участников вносят ограничения во взаимоотношения, удерживают их в определенных рамках, уменьшают их податливость любым воздействиям.

Моральные свойства туриста - результат предшествующего воспитания (стихийного и целенаправленного), самовоспитания, жизненного опыта, в том числе и туристского.

Практика, однако, показывает, что высокая туристская квалификация не является гарантией правильного поведения на маршруте. К сожалению, среди туристов встречаются такие, у которых по мере накопления опыта развивается переоценка собственных возможностей, легкомысленное отношение к опасности, пренебрежение дисциплиной.

Почему так происходит? Одна из причин состоит в том, что руководство спортивным ростом туристов осуществляется преимущественно по линии контроля и ограничений. Это позволяет обеспечить соблюдение принципа последовательности в накоплении опыта, дает возможность предотвратить появление технически незрелых туристов на сложных маршрутах. Но любой контроль, по сути дела,- завершающий этап, предполагающий, что ему должен предшествовать важный процесс, результаты которого и оцениваются с его помощью. Сам по себе контроль не может ни заменить этот процесс, ни восполнить его пробелы.

Что же предшествует контролю в туризме? Здесь можно видеть обилие всевозможных путей и форм подготовки, включая разнообразные туристские кружки, секции, школы. Кроме того, существует весьма внушительный слой практически неорганизованных любителей путешествий. Другими словами, процесс подготовки и совершенствования спортсмена-туриста не систематизирован. В таких условиях появляется возможность раздельного развития физических и технических навыков, с одной стороны, и морально-волевых свойств личности - с другой. Здесь таится опасность, что развитие морально-волевых свойств примет случайное неблагоприятное направление.

Контроль и ограничения, безусловно, необходимы. Но они должны быть дополнены, а точнее - предварены системой продуманных постоянных воспитательных воздействий, пронизывающих всю туристскую деятельность и охватывающих всю армию туристов-спортсменов. Цель такой работы - формирование у каждого, кто занимается туризмом, туристской этики, т.е. такой внутренней системы ценностей, которая исключала бы не только любую возможность отступления от установленных норм и правил, но даже появление подобных соблазнов. Туристы с

выработанным этическим чувством не нарушают правил, скажем, не отклоняются от маршрута не потому, что боятся дисквалификации или иных неприятностей. Им просто не приходит в голову мысль сойти с маршрута, что бы рядом ни сияло и как бы ни манило. Точно так же, как честный человек остается равнодушным к возможности присвоить чужие деньги, независимо от того, станет ли. Это кому-нибудь известно. Добиться такого отношения одними ограничительными или контрольными мерами невозможно. Оно прививается в процессе методической продуманной воспитательной работы, которая должна начинаться с самых первых шагов в туризме. Существующие школы инструкторов вряд ли способны решить эту задачу, поскольку имеют дело с уже сформировавшимися туристами, часть из которых к тому же посещает школу только по необходимости - ради получения спортивного звания.

Перспективным представляется путь, которым идут, к примеру, в Клубе туристов Петроградской стороны в Ленинграде. Здесь стремятся приступить к подготовке новичков как можно раньше - задолго до начала сезона. Преимущества этого наглядно выступают летом в горном лагере клуба при сравнении групп, прошедших полный курс подготовки, с группами, сформированными непосредственно перед выездом.

Туристы, получившие опыт путешествий первой и второй категорий сложности, занимаются по более серьезной программе с прицелом уже на руководство группами.

Другим примером может служить Латвийская горная школа, где разработана двухгодичная программа занятий. Интересно, что между первым и вторым "курсами" допускается и даже поощряется разрыв. На обучение по программе первого года принимаются все желающие - как имеющие уже начальный опыт горных путешествий, так и новички. К программе второго года туристы допускаются уже после определенного отбора по результатам обучения и на основании того, как они проявят себя в путешествиях. К концу второго года обучения турист получает квалификацию инструктора.

И в Клубе туристов Петроградской стороны, и в Латвийской горной школе решены два важных (но, разумеется, не единственных) условия успеха: разработана стройная продуманная программа обучения и подготовлены кадры, способные квалифицированно обучать и воспитывать.

Но пока таких "очагов туристской культуры" единицы. Основная же масса людей приходит в спортивный туризм другими путями. Один из этих путей - плановый туризм, где уровень учебно-воспитательной работы подчас оставляет желать лучшего. Не секрет, что в некоторых советах по туризму подготовка инструкторов сводится к прохождению будущего маршрута в качестве участника (или "стажера" при другом инструкторе). После этого ему сразу доверяется группа. На многих базах инструкторам, имеющим опыт, предоставляются поистине неограниченные полномочия. И они - в меру своей культуры и квалификации - распоряжаются как маршрутом, так и участниками.

Может ли все это не отразиться на воспитании будущих туристов? Какие, к примеру, идеалы зародятся в молодых душах тех, кому туристское мастерство впервые откроется в лице инструктора-ухаря, который ради восторженного блеска неискушенных глаз готов при первой возможности продемонстрировать "фигуры высшего пилотажа", пренебрегая, разумеется, всеми мерами безопасности? Какой стиль хождения выработает у туристов инструктор, который по своему произволу чуть ли не ежедневно перекраивает маршрут? Что можно ждать от туриста, который, закончив путешествие, не знает, зачем и кому был нужен контрольный срок? Какой опыт, какие

принципы вынесут туристы из горного путешествия, в котором они даже не видели основной веревки? О какой воспитательной работе может идти речь на тех линейных маршрутах, где группы, переходя с одной базы на другую, каждые 2-3 дня получают новых инструкторов? Чтобы избежать подобных неблагоприятных воздействий, необходимо разработать и внедрить учебные программы подготовки туристов, дифференцированные для путешествий разных видов и разных категорий сложности, обязательные для всех туристских баз. Столь же важно обеспечить стабильность квалификации инструкторских кадров. Инструктор должен ясно представлять свою задачу и роль в группе - не ограничиваться положением проводника, а быть тренером, воспитателем, наставником. Для этого он сам должен быть предельно строг к себе. И, конечно, он должен предварительно получить надлежащую профессиональную подготовку, а в дальнейшем - при сборах на маршрут и на самом маршруте - чувствовать постоянный контроль со стороны руководства базы и контрольно-спасательной службы.

Другой массовый путь в туризм - семейные путешествия, которые становятся все более популярными. О положительном значении совместных путешествий родителей с детьми уже говорилось. Здесь происходит укрепление взаимного уважения и эмоциональных контактов, в оптимальных формах удается проводить воспитательные воздействия. Благоприятное влияние совместных путешествий на семейный климат сознательно или интуитивно отмечают многие.

Но семейные путешествия очень медленно и трудно "вписываются" в существующие правила и классификации. И большинство семейных групп, пренебрегая надлежащим оформлением, пополняют ряды "диких" туристов. Нет надобности доказывать неприемлемость подобного выхода. Причем ко всем опасностям, присущим "дикому" туризму, присоединяется то обстоятельство, что дело касается детей, которые привлекаются иногда к весьма серьезным путешествиям без всякой проверки состояния здоровья, физической и психологической подготовленности.

Хотелось бы обратить внимание на другую, моральную, сторону вопроса. Сталкиваясь со всевозможными организационными барьерами на своем пути, преследуемые контрольно-спасательной службой, "дикие" семейные группы вынуждены лавировать, маневрировать, искать обходные пути (которые зачастую оказываются опаснее, чем само путешествие). Тут уж не до маршрута! Не только соблюдение, само существование маршрута становится в этих условиях мало реальным. Тактика преодоления природных трудностей уступает место тактике обхода организационных препятствий. Времени и внимания для соблюдения мер безопасности уже не остается. И все это происходит на глазах у детей, с их участием. Иными словами, детям первых же шагов в туризме прививают дух авантюризма неуважение к правилам, к контрольно-спасательной службе, пренебрежение мерами безопасности.

Можно с уверенностью утверждать: семейному туризму, настойчиво пробивающему ныне дорогу, требуется создать благоприятные условия для его организованного развития.

Мы коснулись возможных негативных влияний на личность, приобщающуюся к туризму. Иными словами, речь шла о том, чего нам не нужно.

Каким же мы хотим видеть спортсмена-туриста? Какие морально-психологические свойства должны формироваться у него по мере приобретения туристского опыта? В самом общем виде их можно свести к трем взаимосвязанным параметрам:

а) развитие ряда свойств личности, таких, как целеустремленность, активность, настойчивость, смелость, решительность, выдержка, терпимость, уживчивость, и некоторых других, сопряженных с ними;

б) полезная направленность этих свойств;

в) их управляемость - максимальное проявление в одних условиях и сдерживание в других.

К примеру, смелость и настойчивость в характере туриста не определяют еще его морального лица. Очень важно, проявляются эти качества при преодолении препятствий на маршруте (предусмотренных заранее, либо возникших неожиданно) или для достижения целей, не включенных в круг задач данного путешествия (скажем, при "сверхплановом" восхождении или при прохождении порога, который полагалось обходить по берегу). Или взять такую черту, как терпимость: одно дело - терпимость в бытовых вопросах, другое - по отношению к человеку, пренебрегающему элементарными мерами безопасности или варварски обращающемуся с природой.

Не менее существенно сочетание способностей максимально собрать и проявить необходимые в данных обстоятельствах свойства (скажем, ту же смелость) с умением трезво оценить обстановку и вовремя отступить, отказаться от продолжения начатого.

Система морально-психологической подготовки в спортивном туризме должна включать следующие элементы, которые можно рассматривать и как этапы (хотя последовательность их не может быть слишком строгой: они должны скорее накладываться один на другой, а не следовать друг за другом).

1. Совокупность психологических и этических знаний, которые турист получает, прослушав теоретический курс или ознакомившись со специальной литературой.

2. Личная установка на определенное поведение, выработка соответствующей системы ценностей, что достигается в результате агитации, воспитания, влияния общественного мнения.

3. Навыки, умения, привычки, интуиция в вопросах общения и взаимодействия, вырабатываемые в процессе упражнений, тренировок, при решении специальных задач и особенно по мере накопления полезного практического опыта (последний может быть и вредным).

4. Контроль, оценка достигнутого результата. Три первых элемента предлагаемой системы так или иначе представлены в сегодняшней практике, хотя зачастую и без связи друг с другом. Последний элемент пока полностью отсутствует. *(Примечание. Имеются в виду не вообще контроль, а именно контроль уровня морально-психологической подготовки.)*

Контроль необходим, во-первых, в отношении предыдущих элементов системы, чтобы установить, насколько каждый из них усвоен. Во-вторых, контроль психологической готовности группы и ее руководителя к путешествию, особенно высоких категорий, должен стать обязательной составной частью проверки, проводимой КСС (контрольно-спасательной службой). Однако введение такого контроля - дело будущего, поскольку рекомендаций, пригодных для широкого массового применения, пока нет. Предстоит еще их выработать и проверить на практике.

▲ Заключение

Разговор о психологическом климате туристской группы подошел к концу. Разумеется, мы не смогли охватить всего многообразия психологических положений, возникающих в спортивных путешествиях. Но мы надеемся, что знакомство с книгой поможет любителям походов, и, в первую очередь, руководителям туристских групп, вникнуть в отношения между людьми в путешествии, чтобы в случае осложнений, конфликтов действовать не как придется, а уметь анализировать сложившуюся ситуацию, находить и решать ключевые вопросы, лежащие в основе конфликтов, научиться понимать мотивы чужих поступков, учитывать последствия собственных действий и впечатления, которые они могут произвести на окружающих,

И тогда радость от узнавания новых мест, созерцания красот природы, преодоления всевозможных трудностей не будет омрачаться явными столкновениями или нездоровой атмосферой в группе, а, напротив, будет дополняться радостью общения друг с другом.

Представленные здесь соображения неминуемо являются упрощением, схематизацией реальной жизни. Но в этом и заключается их смысл, ибо они позволяют разложить сложные жизненные ситуации на составляющие их элементы, вскрыть связи между ними. И поскольку все элементы и закономерности, о которых шла речь, достаточно условны, постольку и наши рекомендации не являются универсальными и не могут предусмотреть все случаи жизни. Более того, жесткое следование им может принести больше вреда, чем пользы.

Приведенные советы можно сравнивать с инструкцией к детскому конструктору: "вот что можно построить из прилагаемых деталей, вот как это делается". Для кого-то приложенные картинки служат всего лишь образцом, по которому воспроизводят заданные модели. Но в талантливых руках они становятся источником творчества, толчком для собственной фантазии. И человек, перешагивая через элементарные схемы, создает массу нового, не предусмотренного.

У многих любителей путешествий знакомство с психологией пробуждает интерес к таким сторонам туристской жизни, которые раньше не привлекали к себе их внимания. Так, один инструктор, прослушавший курс лекций по психологии туризма, заметил в себе интересную перемену. Если раньше он с трепетом ждал первой встречи с каждой новой группой ("повезет ли?"), то теперь ему стали интересны любые группы. И чем труднее, тем лучше. Не лишь бы пройти маршрут, кое-как сгладив острые углы, а даже в наиболее трудной группе взяться за самые сложные задачи руководителя и с честью их решить! В результате "человеческая" сторона путешествия стала доставлять ему не меньшее (если не большее) удовольствие, чем "природная".

Об интересе к психологии в туристских кругах свидетельствует поддержка, которую получил "Психологический практикум" у читателей журнала "Турист" в 1979 и 1980 гг. Большое внимание и активность проявляют на занятиях по психологии слушатели Северо-западных зональных курсов.

Очевидно, интерес к психологии туризма будет расти, и одновременно будут углубляться наши знания в этой области, но будут открываться и дополнительные проблемы, возникать новые вопросы.

И, надо надеяться, разговор о психологии туризма получит свое продолжение.

Психологический практикум

▲ Предварительные замечания

Предложение решить психологическую задачу нередко встречает недоумение. Не пустая ли это трата времени? Ведь психология - не точная наука, и дать бесспорный ответ вряд ли возможно. К тому же ситуации в задачах обычно недостаточно конкретны. Не хватает многих деталей, отсутствуют характеристики действующих лиц. Как же можно без учёта всего этого принимать решение?

Действительно, говорить об однозначном, единственно приемлемом решении психологической задачи не приходится. Всегда можно предположить дополнительные обстоятельства, которые внесут в ход событий (а значит, и в решение) неожиданный оборот, потребуют от руководителя существенного изменения тактики. Одна и та же жизненная ситуация может иметь несколько одинаково приемлемых выходов, а один и тот же результат может быть достигнут разными средствами. Все это верно, но ведь и в математике уравнение второй степени обязательно имеет два разных, но одинаково верных корня, а уравнение третьей степени - три и т. д. Разве это дает основание ставить под сомнение точность математики или целесообразность решения математических задач?

Назначение психологической задачи не в том, чтобы угадать единственно верный ответ, а в том, чтобы раскрыть логику поведения действующих лиц, проследить наиболее вероятные пути развития ситуации, найти возможно более действенные способы управления ею. Если решение зависит от деталей, отсутствующих в условиях, следует попытаться вывести их из других обстоятельств либо предположить и рассмотреть наиболее вероятные варианты.

▲ Предостережение

Возможно, у кого-то из читателей возникнет желание начать знакомство с книгой именно с приведенных ниже ситуаций. Что ж, в этом ничего предосудительного нет. Но у кого тут же не появится соблазна заглянуть в ответ, что уже рискованно: чтение готовых решений приведет к тому, что данный раздел книги утратит для этого читателя свой основной смысл, превратившись, из материала самостоятельной психологической тренировки в серию забавных иллюстраций.

Мы настоятельно рекомендуем, прежде чем позволить себе заглянуть в решение любой задачи:

а) прочитать всю книгу или как минимум весь раздел, в котором дается ссылка на задачу;

б) вникнуть в условие задачи, найти свое решение и записать его (хотя бы в общих чертах), как об этом говорилось в разделе о работе с людьми (стр. 77).

Познакомившись с приведенным в книге решением, сопоставьте его с вашим собственным и оцените как совпадения, так и расхождения (включая противоречия и моменты, не получившие освещения). Более сложные задачи отмечены звездочкой.

▲ Задачи

1. Медведи.

Небольшая группа путешествует пешком. Маршрут проходит по глухим лесным дорогам, тропам. В одной из редких деревень руководителя предупредили: "Будьте осторожны! На дорогу выходят медведи". Среди участников несколько впечатлительных женщин солидного возраста, и руководитель колеблется, стоит ли говорить об этом группе. Как ему поступить?

2. Суп в костре.

Группа была уже укомплектована, подготовка завершена, когда появился Сережа. Он очень просил взять его с собой. Какой он на лыжах, никто не знал. Но выглядел юноша внушительно, и справки у него были в порядке...

В первый же день оказалось, что Сережа ходит очень неритмично. Сначала отстает от впереди идущих все больше и больше, а затем делает рывок и догоняет группу. То же приходилось делать и тем, кто шел сзади него. Им это, естественно, не нравилось, и постепенно один за другим товарищи при очередных отставаниях Сережи обошли его. Не выдержал даже замыкающий. Дождется, пока Сережа появится вдали из-за поворота, и скорее за группой. Однако неравномерное движение стало вскоре изматывать и Сережу. Он теперь догонял группу только на привалах, когда пора было уже выступать. Приходилось на морозе ждать, пока он тоже отдохнет.

На другой день у Сережи оказался плохо уложен рюкзак. Потребовалась длительная остановка, пока он перепаковал его. Затем выяснилось, что хлеб, который ему поручили нести, истерт в мелкую крошку.

Над Сережей то посмеивались, то говорили с ним резко. Но - безуспешно. Однажды на ровном месте он сломал лыжу. Опять долгая остановка. Накал в группе нарастал, но Сережа отмахивался: "Что я нарочно, что ли? А у вас никогда лыжи не ломались?"

И вот сегодня очередная неприятность. До конца путешествия осталось несколько дней. Продуктов в обрез. День был особенно трудный, большой переход, а скольжение плохое. Все устали, проголодались и с нетерпением ждали обеда. Но когда суп был уже готов, и его оставалось снять с огня, Сережа (надо же так случиться, что он сегодня дежурил!) опрокинул котел в костер... Как быть руководителю?

3. Ненужная разведка.

Володя впервые руководил путешествием четвертой категории сложности. Подготовился тщательно, досконально изучил маршрут, так что на отдельных участках ему даже казалось, что он здесь уже когда-то был. И все же на душе было беспокойно. Маршрут - ведь еще не все. Впереди немало сложных технических задач: преодоление перевалов, организация и наведение переправы. К счастью, в группе есть бывалый турист - Олег Васильевич, и Володя рассчитывает на его помощь. Разумеется, тот готов поделиться своим опытом, но, почувствовав неуверенность Володи в тактико-технических вопросах, на правах старшего взялся опекать руководителя во всем.

На одной из развилок Олег Васильевич, шедший сзади, вдруг стал кричать, что Володя свернул не в ту сторону. У Володи сомнения в правильности пути не было. А Олег Васильевич маршрут знал плохо. И все же Володя остановился, достал карту. Олег Васильевич стоял на своем. И тогда Володя объявил привал, а двоих участников послал на 10 минут посмотреть тропу, рекомендованную Олегом Васильевичем. Когда разведчики вернулись, выслушал их и повел группу прежним курсом. Кто в этой ситуации неправ и в чем?

4. Недозволенное купание.

Дневной переход приближался к концу. Лодки уже причаливали к берегу, где предстояло разбить лагерь. И тут турист из дежурного экипажа прямо с лодки нырнул в воду. Когда он вышел на берег, инструктор отвел его в сторону и напомнил ему все, что говорилось о правилах купания во время вступительной беседы на турбазе. Турист заверил, что принял замечание к сведению. Однако вечером того же дня он вместе с двумя девушками из своего экипажа снова выкупался без разрешения. За это инструктор наказал всех троих внеочередным утренним дежурством по кухне.

Утром обе девушки безропотно принялись за работу, а инициатор нарушения выходить из палатки до общего подъема отказался. Он заявил, что все это несерьезно, и он будет дежурить только в свою очередь.

Мнения в группе по поводу происшествия разделились. Часть туристов поддерживает инструктора, большинство ведет себя безучастно, но есть и такие, которые выступают на стороне нарушителя.

Оцените действия инструктора и найдите выход из сложившейся ситуации.

5. Поражение инструктора.

Из письма инструктора:

"В одной из моих групп как-то был парень 18-19 лет. Принял я его охотно, поскольку было мало молодых мужчин, но вскоре раскаялся. Он оказался лодырем и грубияном. Захватил лидерство в экипаже и стал командовать капитаном - инженером, который был много старше и гораздо культурнее его, но почему-то ему подчинился и часто выполнял его работу. Я несколько раз беседовал с инженером, но ничего не менялось.

Тогда я решил прибегнуть к помощи общественности, тем более что многие в группе осуждали парня (правда, за глаза), и в их числе староста, пользовавшийся у туристов большим авторитетом.

Собрали общее собрание, и я довольно резко поставил вопрос о поведении парня. Но... меня никто не поддержал. Я потерпел полное поражение. Когда я спрашивал некоторых после собрания, почему они молчали, ответы были примерно одинаковые: "Мы в отпуске, не хочется портить нервы". Так я и не понял, в чем была моя ошибка".

В чем причина поражения инструктора. Как надо было действовать?

6. Сам по себе.

Костя пришел в группу по объявлению. Участвовать в тренировочных выходах он не мог – был занят по работе. Настоящее знакомство с ним произошло уже в путешествии. Держался он обособленно. Шел легко и часто уходил далеко вперед от группы. Замечания руководителя действовали ненадолго.

И вот опять Костя намного оторвался от остальных, прошел мимо нужного поворота и продолжает уходить не в ту сторону. Кричать бесполезно – рядом шумит река. Что предпринять руководителю?

7. Где ночевать?

После нескольких напряженных дней основательно вымокшая группа вышла к заброшенной избе у спокойной лесной речки. В избешке есть печь, нары на всех, но требуется уборка и нет дров. За ними надо переходить вброд по колено на другой берег.

Руководитель командует размещаться в избе, а сам с несколькими туристами отправляется за дровами. Там они обнаруживают удобные стоянки. В хорошую погоду

здесь, безусловно, приятнее. Но последние дни льют дожди, холодно. И сегодня все небо обложено, скорее всего, дождя не миновать. Все же спутники руководителя настроены перебазироваться, и он принимает решение ставить лагерь здесь. Ушедшие возвращаются за вещами и товарищами. Но часть из тех, кто оставался в избе, переходить отказываются: им надоело мокнуть в сырых палатках, они устали, хочется погреться, просушиться, "побыть людьми".

После коротких, но острых дебатов группа с согласия руководителя разделяется. Часть уходит через реку. Другие остаются с тем, чтобы на "обедо-ужин" подойти к костру, а спать в избе. Оцените действия руководителя.

8. Заброска.

Сложное горное путешествие. Бивак на морене между двумя перевалами. Сегодня предстоит сходить за заброской вниз. Накануне был чрезвычайно трудный день. Люди измотались до предела. А лагерь пришлось устанавливать под проливным дождем. И вот, когда дело уже близилось к концу, между двумя участниками (мужчиной и женщиной) произошло столкновение.

В группе 2 женщины и 4 мужчины. Руководитель оставляет в лагере женщин. Мужчины должны обернуться до темноты. Но участница вчерашнего конфликта категорически отказывается остаться. Она уже один раз оставалась, ей надоело, она не желает. Настроена она воинственно, бескомпромиссно, вплоть до ухода с маршрута! Что она предлагает? Пусть останется ее обидчик. Он в начале похода болел, вот пусть и сидит в лагере. Ходит она не медленнее и согласна нести "мужскую" норму груза (это не принципиально, так как груз в заброске не слишком велик). Однако, поскольку тот организовывал заброску, вел все переговоры с людьми, у которых она оставлена, он считает невежливым не показаться к ним. Руководитель разделяет его точку зрения. Как ему поступить?

9. Молодожены.

Никто не знал, когда Игорь и Света справили свадьбу, но все их называли молодоженами. Именами почти не пользовались. Даже если надо было обратиться к кому-то одному, так и звали: "Эй, молодожен!" А происходило все это не без оснований.

Супруги держались так, будто до остальных им не было никакого дела. Игорь постоянно опекал Свету. То руку подаст там, где вовсе и не требуется, то воды принесет, то место поудобнее устроит. И все только ей одной. Другим женщинам (а в группе их большинство) - если попросят - сделает самое необходимое и опять хлопочет возле Светы. А та все принимает как должное, да еще и капризничает, раздражается, чуть что не по ней.

Но самое неприятное было на марше. Игорь забрал у Светы почти весь груз. Света шла налегке, к тому же шла неровно. Замедлит темп, отстанет от ушедших вперед, затем запросто их догоняет. Игорю же, следовавшему за ней по пятам с тяжелым рюкзаком, и всем, кто шел за ним - с нормальным, но ощутимым грузом, - рывки доставались дорогой ценой. К концу дня такая ходьба многих сильно изматывала. А тут еще всем недовольная, меньше всех уставшая Света командует чуть живым Игорем.

И в группе зреет глухое раздражение, недовольство и Светой, и Игорем, и друг другом.

Что предпринять инструктору?

10. Брать ли с собой транзистор?

11. Каша с экстрактом.

Сложное самодеятельное путешествие набирает темпы. Конец особенно трудного дня. Дежурные стараются изо всех сил. И вот, наконец, ужин готов. Не просто ужин, а объедение: в манную кашу добавили клюквенный экстракт – пальчики оближешь! Но одна туристка резко отставляет миску: "Я не ем кашу с экстрактом. Я ведь предупреждала!"

"Мы хотели как лучше", - оправдываются дежурные. Завхоз пытается спасти положение. Он выделяет "пострадавшей" сухой паек - галеты, сыр и колбасу. Но она категорически отказывается: "Ешьте сами!" И голодная удаляется в палатку.

Дежурные и завхоз обижены. Остальные, поначалу сочувствовавшие пострадавшей, возмущены ее выпадом. Как поступить руководителю?

12. Лепешки.

Сложный самодеятельный поход. Середина маршрута. Вынужденная дневка. Решили испечь лепешки на сегодня и на два дня вперед. Испекли. Съели сегодняшние. Принялись за завтрашние. Съели и их. Перешли к послезавтрашним ("пока горяченькие, свеженькие"!). Как быть руководителю?

▲ Решения

Ниже приводятся как подробные развернутые ответы (на задачи № 1-3, 6, 7), так и краткие, где обозначен лишь общий ход рассуждения (задачи № 4, 5, 8-10).

1. Медведи.

Сомнения руководителя понятны: он опасается, что, услышав о медведях, впечатлительные участницы похода предадутся паническому настроению, последствия которого трудно предугадать. И даже если ничего не случится, удовольствие от путешествия будет испорчено. Может быть, лучше промолчать? Но тогда встреча с мишкой может произойти внезапно. К тому же, если учесть состав группы, весьма вероятно, что туристы идут не компактно, между ними возможны разрывы. Не исключено, что на остановках люди собирают грибы и ягоды. Так что встреча со зверем может произойти не только неожиданно, но и один на один. И хотя, как правило, летом медведи на человека не нападают, сам страх, возникший в подобных обстоятельствах, для впечатлительных женщин солидного возраста может представить серьезную опасность,

Задача легко решается с помощью аналогии. Возможно ли представить себе руководителя группы лыжников или горных туристов, который размышляет, сообщать или не сообщать участникам о возникшей лавинной опасности? Тут как будто все ясно. Точно так же люди должны быть предупреждены о любой другой опасности и не только предупреждены, но и подготовлены к ней: каждый должен знать, как ему действовать в том или ином случае. И руководитель обязан подготовить группу и каждого участника, чтобы встреча с опасностью никого не застала врасплох.

Так, в нашей задаче следует предупредить всех о возможном появлении медведей, объяснив, что это не опасно, и обязательно проинструктировать, как вести себя в подобном случае: не пугаться, не бежать, а громко кричать, размахивать посохом, стучать им по деревьям, а остальным поспешить на помощь товарищу. После такой подготовки ожидание возможной встречи с хозяином тайги не только не омрачит похода, но станет источником всевозможных шуток и забавных приключений.

2. Суп в костре.

Совершенно ясно, что на долю Сережи выпала незавидная роль "последнего" (см. стр. 25). Ситуация существенно осложнилась тем, что участники до похода не были знакомы с Сережей. Поэтому все неудобства, связанные с ним, явились для группы полной неожиданностью. (Помните, в городе он произвел на всех благоприятное впечатление?) Более того, все неприятные особенности Сережи предстали как его главные черты и определили отношение к нему в группе. Почувствовав насмешки и раздражение, он замкнулся. В результате все остальные свойства оказались скрытыми, заслоненными его неловкостью. Вероятно, парень переживал собственные неудачи. И от этого получалось еще хуже.

Если бы товарищи знали Сережу раньше и не только в походных условиях, у них была бы возможность более объективно оценить этого человека. Тогда непригодность к походной жизни заняла бы свое место в ряду его недостатков и достоинств, и участники смогли бы более ответственно решать, брать или не брать его с собой. Зная заранее как о недостатках Сережи, так и о его ценных качествах, попутчики были бы значительно более терпимы и снисходительны к его "художествам". Но, как сказано в задаче, о Сереже практически ничего не было известно.

Вероятно, многие сочтут ошибкой включение в состав группы в последний момент непроверенного участника. Действительно, подобный шаг включает в себе немалый риск, и идти на него не рекомендуется. Однако не будем слишком строго судить такой поступок. Во-первых, у Сережи были формальные права на участие в путешествии (справки, в которых, кстати говоря, имеются характеристики!). Во-вторых, с тем же успехом он мог оказаться полезным и интересным членом компании. Наконец, бывают ситуации, когда приходится срочно искать дополнительных участников (скажем, кто-то не смог пойти, а в уменьшенном составе группа не имеет права выйти на заявленный маршрут). Но вот другая сторона дела. Группа может принимать или не принимать в свой состав непроверенного участника. Однако, коль скоро она решила его принять, он становится полноправным членом, а группа приобретает перед ним определенные моральные обязательства. В еще большей степени это относится к руководителю, которому следует помнить, что Сережа имеет такие же основания рассчитывать на удовольствие от похода, как и все остальные. Но не за счет остальных. Мы же видим, что Сережа не только лишает руководителя и других участников удовольствия и покоя, но своими действиями порой наносит ущерб общим интересам и даже создает опасную ситуацию. Где же выход из положения?

Прямолинейные воздействия - понукания, угрозы, нотации, а подчас и насмешки - в подобных случаях пользы не приносят, а скорее лишь осложняют обстановку. Руководителю нужно с самого начала отказаться от попыток перевоспитать, "переиначить" незадачливого участника. Подчеркнем - это вовсе не означает "неисправимость" таких людей. Как раз занятия туризмом - в благоприятных условиях, в благожелательно настроенной группе - помогают им в значительной мере преодолеть свою неуклюжесть, медлительность, непрактичность, другие недостатки. Потому-то они так настойчиво, несмотря на все неудачи, стремятся снова и снова в путешествие.

Руководитель ни под каким предлогом не должен возглавлять нападки на неудачника и обращаться к группе за поддержкой, даже если сам не может чего-то добиться от него.

Как бы ни был труден для него человек, главная задача руководителя - смягчить напряженность, разрядить обстановку в группе, облегчить положение "последнего". Надо постараться установить с ним более тесный контакт, возможно даже стать для него отдушиной. Очень важно помочь ему раскрыться перед товарищами, найти и тактично выявить какие-то особенности, которые сделают его интересным и привлекательным для всех.

Может быть, он великолепно читает стихи, или увлекательно рассказывает о звездах, или является знатоком камней, растений... Да мало ли что еще может таиться в нерасторопном, ожесточившемся из-за насмешек человеке? В случае удачи напряженность в группе спадает, на смену раздражениям поступками "последнего" приходит общая забота о нем, стремление помочь, поддержать. А присутствие человека, нуждающегося в помощи, иногда даже становится дополнительным фактором, объединяющим группу. Однако и тут важно не утратить чувство меры, чтобы всеобщая забота не превратилась в мелочную опеку или выражение неверия в силы и возможности человека.

Заботу о Сереже можно поручить персонально кому-нибудь из опытных туристов. Но сделать это надо тактично - если публично прикрепить к нему "шефа", то можно лишь дополнительно обидеть "подопечного".

В задаче ничего не говорится о действиях руководителя. Он как бы в стороне от событий, связанных с Сережей. И уже поэтому можно утверждать, что руководитель занял здесь неверную позицию. Об этом свидетельствует также постепенное нагнетание атмосферы недружелюбности вокруг парня. Если бы руководитель вел себя так, как говорилось выше, возможно, не произошло бы и неприятности с супом. И уж во всяком случае она была бы принята группой по-другому.

Но, так или иначе, суп в костре, сейчас все обрушатся на Сережу. Что предпринять руководителю в столь драматичный момент?

Главное - снять накал, отвлечь внимание от самого Сережи. Этого можно добиться разными способами. При любом из них руководителю надо активно вмешаться, отдать какие-то экстренные распоряжения, занять людей действиями. Если есть хоть малейшие основания, постараться взять долю вины на себя ("Как я не предупредил...", "Ведь я же видел, что котел плохо висит..." и т.д.). Но, пожалуй, лучшую услугу в таких условиях окажет шутка. Разумеется, не над Сережей, а по поводу самого факта. Например: "Вот и хорошо! Теперь хоть похудеть удастся, а то все едим, да едим!"

Отвлекая внимание от Сережи, надо не забыть о нем самом. Он сейчас очень нуждается в поддержке, а быть может, и в защите. Надо преодолеть собственную неприязнь (если она возникла) и найти для юноши несколько теплых слов. А затем, когда страсти улягутся, вместе с завхозом позаботиться о том, чтобы компенсировать несостоявшийся суп.

Будет ли это "суп-2", или двойная порция чая с сухим пайком, или еще какой-то вариант, зависит от конкретных обстоятельств (наличия продуктов, времени и т.д.). Но кто-то должен приготовить новую еду. Заставить это сделать одного Сережу или, напротив, отстранить его от дальнейшего участия в дежурстве? Ни то, ни другое. "Карательные" меры здесь неуместны: парень и так наказан больше некуда. Тут, прежде всего, нужны тактичность и инициатива. Лучше всего, если сам руководитель и другие добровольцы без лишних слов включатся в работу. Пусть и Сережа принимает посильное участие. Но если он очень расстроен, его можно освободить (а не отстранить!) от дежурства, поручив ему какое-то другое, менее ответственное дело.

Во многих группах принято обсуждать все происшествия. Эпизод с супом также может стать поводом для собрания. Вопрос только в том, что и как обсуждать. Если дело сведется к осуждению Сережи, к предъявлению ему собранных вместе за весь поход претензий, ничего хорошего из этого не выйдет. Парень будет окончательно затравлен. Если уж устраивать собрание, оно должно быть коротким, без дискуссий. Руководителю следует рассказать о предстоящей части маршрута, оценить положение с продуктами. Если возникли осложнения, наметить пути их преодоления и подчеркнуть, что в создавшейся обстановке виноват в первую очередь он, руководитель, и вся группа, а не Сережа. Надо показать, к чему может привести нагнетание конфликта, и призвать ребят к взаимному уважению.

Кроме перечисленных ранее мер (многими из них не поздно воспользоваться и теперь) руководителю стоит подумать о такой организации движения группы, при которой Сережа не будет отставать. Для начала надо сбавить общий темп. Потери скорости при этом не будет никакой: ведь все, что выигрывалось на переходе, терялось потом при ожидании Сережи. А ему необходимо объяснить значение ритмичного движения и, возможно, поставить его вторым или третьим (если путь проходит по проторенной лыжне).

В заключение отметим, что задача демонстрирует последствия недобросовестного отношения некоторых руководителей к характеристикам участников. Пока

характеристики не упразднены, к их составлению необходимо подходить со всей ответственностью. Снисходительное отношение к тем, кто уже прошел маршрут, умолчание об их важных недостатках оказывает медвежью услугу и этим людям, и их будущим попутчикам.

Поэтому, если Сережа за оставшуюся часть похода не изменит своим поведением мнение товарищей о себе, следует не засчитывать ему прохождения маршрута или же указать в справке, что ему рекомендуется повторить участие в путешествии той же категории сложности, а для более высокой он еще не готов.

3. Ненужная разведка.

Когда в группе под командой начинающего руководителя оказывается участник с большим опытом, трудности в отношениях возникают подчас для обоих. И каждый из них не застрахован от ошибок.

Оценим сначала поведение бывалого туриста Олега Васильевича. Не стремится ли он захватить лидерство в группе? Убедительных оснований для подобного обвинения нет: Олег Васильевич не пытается действовать помимо Володи или как-то опорочить его решения перед участниками; он обращается именно к Володе и хочет ему помочь. Другое дело, что он не учитывает, в какое положение ставит своей опекой Володю перед группой, и какие это может иметь последствия, - иначе говоря, ведет себя бестактно. Задача показывает, что на опытного туриста в походе ложится двойная ответственность - за все, что происходит в группе (за действия участников и даже в какой-то степени за решения руководителя), и за собственные реакции - в какой форме они проявляются, какое впечатление производят на членов группы, как сказываются на авторитете начинающего руководителя и на общем психологическом климате группы. Обратимся теперь к действиям руководителя. Нужны ли были остановка и разведка для определения правильного пути?

Володя хорошо знал маршрут, прекрасно ориентировался и был уверен, что ведет группу правильно. Значит, для движения по маршруту остановки не требовалось, и может показаться, что она сводилась к пустой трате времени. Почему же все-таки Володя остановил группу?

Когда Олег Васильевич стал кричать, что свернули не туда, Володя оказался перед выбором: либо не обращать внимания на окрик сзади и продолжать движение, а если Олег Васильевич будет настаивать, ответить, что все правильно, и пресечь дискуссию; либо отнестись с уважением к его точке зрения и постараться доказать ему свою правоту. А для этого надо остановиться, взять карту. Давайте проследим последствия каждого из этих вариантов. Будучи опытным и, надо думать, дисциплинированным туристом, Олег Васильевич, скорее всего, подчинился бы распоряжению Володи и молча последовал бы за ним. Но его сомнения остались бы при нем, а к ним добавилась бы еще обида. Ведь он пытался опекать Володю от чистого сердца. Пренебрежение его мнением опытный турист мог оценить как неуважение к нему лично. Мало того, когда вскроется ошибка Олега Васильевича, это нанесет дополнительный удар по его самолюбию. И не удивительно, если в дальнейшем, обратившись к нему за советом, Володя услышит в ответ: "Ты руководитель, тебе виднее".

Остановившись и начав обсуждение, Володя подчеркивает готовность прислушиваться к советам Олега Васильевича и тем самым повышает его авторитет. Но не подрывает ли он одновременно свой собственный? Думается, такие опасения напрасны. Он не отменяет своего решения, не проявляет растерянности, неуверенности. Он просто считает нужным объяснить свои действия уважаемому

человеку. И когда на словах убедить его не удастся, предпринимает разведку. Это всего лишь компромисс, дань уважения - что можно выяснить за 10 минут? И все же решение, принятое после разведки, выглядит более объективно, хотя было бы еще убедительнее, если бы Володя, прежде чем вести группу дальше, прокомментировал результаты разведки и объяснил, почему эта тропа неверная.

В целом руководитель поступил правильно. Имея в группе опытного туриста, Володя не стремится стать "над ним". Он готов учиться у старшего товарища и не стесняется этого, потому что Олег Васильевич авторитетен для всех участников похода. Если бы Володя стал конкурировать с ним и в какие-то моменты даже одерживал верх, все равно это не нанесло бы серьезного урона престижу Олега Васильевича в группе, а только создало бы опасность конфликта и лишило бы молодого руководителя помощи опытного туриста. Вместе с тем Володя не теряет собственного лица, не передоверяет все вопросы Олегу Васильевичу, ни на минуту не перестает быть руководителем группы. Существенная деталь - кому идти в разведку. Не послать ли самого Олега Васильевича? Быть может, так он скорее поймет свою ошибку? В этом есть резон, но при условии, что Олег Васильевич склонен ходить в разведки. Если же этим обычно занимаются более молодые участники, то такое поручение будет выглядеть как репрессия.

А не пойти ли Володе самому вместе с Олегом Васильевичем с тем, чтобы наедине "выяснить отношения"? Но сможет ли Володя, даже с глазу на глаз, прямо высказать Олегу Васильевичу претензии в связи с его нетактичным поведением? Не исключено, что превосходство опыта и личного авторитета Олега Васильевича свяжет Володю. К тому же Олег Васильевич, не будучи человеком тактичным, может с претензиями Володи не согласиться и обидеться на его замечание.

И, наконец, не следовало ли устроить разведку сразу по обоим направлениям? Такой маневр стоило предпринять, если бы у самого руководителя имелись сомнения в выборе пути.

4. Недозволенное купание.

Инструктору не следовало прибегать к наказанию. У него для этого нет ни официальных полномочий, ни средств принуждения на тот случай, если наказанный не захочет повиноваться. А то, что именно так и произойдет, легко предвидеть, поскольку нарушитель своими действиями (еще до наказания) продемонстрировал неуважение к инструктору.

Поступок девушек, поддержавших инициативу нарушителя, свидетельствует о том, что и у других туристов инструктор авторитетом не пользуется. В этих условиях авторитарный стиль руководства, на который он претендует, неэффективен. Как следовало действовать?

Очевидно, было жарко, и значит, чтобы исключить соблазн самовольного купания, нужно было самому инструктору организовать безопасное купание для всех желающих. В сложившейся ситуации инструктор должен осознать свое поражение и во избежание дальнейших неприятностей отступить. Чтобы это выглядело красиво, можно попытаться придать поражению вид компромисса. Скажем, вызвать старосту и поручить ему разобраться, кто будет дежурить. Или другой вариант - заявить перед группой: "Петров грубо нарушил правила безопасности. Я его наказал внеочередным дежурством, но он отказывается подчиниться. Я бы, конечно, мог его заставить, но при этом будут напрасно страдать остальные. Ведь мы и так уже потеряли много времени. Ради интересов группы я не стану настаивать, но предупреждаю..."

Однако важно понимать, что подобное предупреждение - всего лишь хорошая мина при плохой игре. Если инструктор этим ограничится, то очень скоро окажется в еще более трудном положении.

Главное сейчас - сменить стиль руководства и постараться найти приемлемые пути удовлетворения запросов участников похода.

5. Поражение инструктора.

Инструктор не учел, что для его "противника" группа не референта. Люди же почувствовали это и, не желая "портить нервы", оставили инструктора без поддержки. Другая его ошибка - неверный выбор позиции в конфликте. Инструктор стал активной его стороной вместо того, чтобы занять в нем роль арбитра. Но для этого кто-то иной должен был выступить против парня, например инженер; или староста группы, или еще кто-нибудь. Иначе не было ни оснований, ни смысла форсировать конфликт,

Попытаться изменить обстановку в группе инструктор мог, подойдя к делу с позиций парня, - понять его запросы и найти ему интересное занятие. Другой вариант - перераспределить экипажи.

6. Сам по себе.

Прежде всего, следует решить, догонять ли Костю или не мешать ему идти дальше. Допустим, руководитель предпочитает последнее. Тогда для группы возникают следующие варианты действий:

- следовать за Костей по заведомо неправильному пути, пока он не поймет, что завел всю группу не в ту сторону;

- ждать Костю у развилки – рано или поздно он заметит, что идет один, и будет вынужден вернуться;

- двигаться по маршруту, оставив у поворота знак или записку для Кости.

Первый из этих вариантов ведет к напрасной трате времени и сил. Если к тому же участники не знают правильного пути, то, когда выяснится ошибка Кости, ему придется испытать на себе недовольство товарищей (на это и рассчитывает руководитель), но тогда приобщить Костю к группе будет еще труднее. Если же идущие за Костей знают правильную дорогу, то все это приобретает характер провокации, которая не может не обидеть Костю. Ждать возврата Кости у развилки или идти дальше своим путем можно лишь при условии, что все происходит в пределах видимости. В противном случае эти варианты совершенно неприемлемы. Кто знает, сколько пройдет времени, пока Костя спохватится, где он при этом окажется, как станет действовать? Заметит ли он, возвращаясь, записку, поймет ли смысл оставленного знака? И даже будучи абсолютно уверенным в силах и сообразительности Кости и безопасности пути, по которому он направился, руководитель не должен останавливаться на таком варианте. Нужно помнить, что на него смотрят менее опытные туристы. И кто-то из них, возглавив однажды группу, по его примеру спокойно "упустит" туриста, но в более сложных обстоятельствах и не столь сильного... Оставлять человека нельзя! Ни при каких условиях! Костю надо догнать и вернуть. Но вот вопрос - как именно организовать "погоню". Отправлять вдогонку одного туриста или посылать двоих? Идти ли самому руководителю?

Поскольку надо догнать (а не искать), вполне достаточно поручить это кому-то одному - без груза с такой задачей легко справится кто-либо из сильных туристов. Но обязательно должно быть назначено контрольное время, по истечении которого придется выслать уже несколько человек на поиск. Руководителю лучше остаться с группой, которая тем временем может продолжать движение в умеренном темпе, если

все происходит в пределах видимости или если путь от поворота однозначен. В любом другом случае группу следует остановить у развилки. Здесь или у первого после поворота привала надо дожидаться Костю и посланного за ним участника. Но как быть дальше?

Сложность задачи состоит в том, что очевидность нарушения и "неисправимость" нарушителя толкают руководителя на решительные, но, увы, ошибочные действия.

Так, очень соблазнительно строго отчитать Костю перед всей группой. А для пущей убедительности воспользоваться общественным мнением, которое нетрудно подготовить, пока он догоняет товарищей, тем более, что многие и сами осудят его поступок и будут недовольны вынужденной задержкой. Однако даст ли это желаемый эффект?

Мы знаем, что Костя держится в группе обособленно, а замечания руководителя на него должного впечатления не производят. Вероятно, для него не очень существенно, какое мнение складывается о нем у его спутников, включая руководителя. Костя - "самоопределяющийся", и вряд ли он будет стараться менять свое поведение, если ему самому это не кажется необходимым. Следовательно, он может просто пропустить все, что ему скажут руководитель и товарищи, мимо ушей. А когда он опять оторвется от группы, это будет воспринято уже как вызов, и конфликт почти неминуем.

Конфликт может вспыхнуть и раньше. Совсем не обязательно Костя будет выслушивать обвинения руководителя и других туристов молча и безропотно. Но что может он сказать в свое оправдание? И чем менее убедительно станет он возражать, тем более острую реакцию встретит со стороны "противников", тем сильнее в конечном счете будет обида или озлобленность Кости и тем труднее ему сохранить объективность и понять свою неправоту.

Возможен другой вариант. Допустим, "проработка" произведет на Костю нужное впечатление. Он перестанет уходить от группы. Однако этому будет сопутствовать и другой эффект: общее осуждение, которому подвергнется Костя, еще больше усилит его изоляцию в группе, а невозможность хотя бы ненадолго отделиться от нее обострит чувство инородности, насильственного пребывания в ее составе. Это может испортить впечатление от похода и Косте, и всем остальным.

Итак, выносить происшествие на общественное обсуждение в данном случае не стоит. И потому туристов надо отвлечь, занять каким-то делом (начать готовить перекус, предпринять разведку, подъем налегке на обзорный пункт или спуск к водопаду, объявить сбор ягод или грибов). Другими словами, не подчеркивать связь остановки с "маневром" Кости, а сделать так, чтобы его приход и последующая беседа руководителя с ним не привлекали общего внимания.

А как быть с самим Костей?

Прежде чем предпринять что-либо, руководитель должен выяснить, почему Костя уходит вперед? Причины могут быть разные: для него слишком низок общий темп, ему неинтересно или неприятно быть с группой, он не учитывает последствий своих поступков (не осведомлен или не задумывается), наконец он может быть чем-то обеспокоен, что невольно подгоняет его. Если руководителю причина не ясна, о ней можно спросить самого Костю. Это даже поможет построить разговор в спокойном, доверительном тоне. Такой разговор надо было предпринять при первом же отрыве Кости от группы, но не поздно сделать и теперь. Надо тактично и без лишних упреков показать ему, сколько потеряно времени на возвращение одного участника и что могло произойти, если бы его уход вовремя не был замечен.

Но такое объяснение (так же как и строгая расстановка туристов - объявление, кто за кем идет) всего лишь навязывает Косте пребывание с группой и не устраняет причин, по которым он отрывается от остальных. Чтобы более надежно "привязать" Костю к группе и чтобы эта связь его не тяготила, надо принять дополнительные меры. Если для него вял общий темп, недостаток нагрузки можно компенсировать, добавив Косте - не в виде наказания, а в порядке перераспределения груза - кое-что из продуктов или снаряжения. (При этом важно не задеть самолюбия того, кого будут разгружать!)

Еще лучше Косте дать такое поручение, которое потребует его пребывания в группе. Скажем, хронометраж переходов и привалов, опеку над слабым или травмированным участником, помощь и подстраховку на сложных участках пути менее опытным туристам или что-либо еще, что внесет осмысленность и разнообразие в его движение вместе с группой.

Однако перед руководителем в данном случае стоит более сложная проблема, чем "привязать" человека к группе на маршруте. Судя по всему, Костя "не принят" остальными туристами. Быть может, он и не искал контакта с ними или был ими отвергнут - условия задачи не дают материала для ответа на этот вопрос. Так или иначе, подобное положение нетерпимо и может привести (и уже приводит) к неприятным последствиям. Чтобы его исправить, Косте надо уделить больше доброжелательного внимания, создать условия, чтобы он мог в чем-то проявить себя, оказать ему помощь или, напротив, предоставить возможность самому помочь кому-либо, почаще спрашивать его мнение и т.д. Не давать ему обособляться и ни в коем случае не подчеркивать перед ним своей былой (до его появления) сплоченности. И тогда он скоро почувствует себя равноправным и "равнообязанным" членом группы.

7. Где ночевать?

В описанных событиях можно выделить три этапа и три решения руководителя.

Первый этап. Группа выходит к избе, и руководитель дает команду занять ее. Решение поспешное. В избе грязно, нет дров. Неизвестно, что вокруг. Может быть, есть более удачные варианты ночлега?

Нет никаких причин для спешки с развертыванием лагеря. Вполне можно было бы остановить группу возле избы и осмотреться, оцепить другие варианты размещения, а затем принять решение - советом или приказом, в зависимости от установившегося стиля руководства.

Второй этап. Оставшиеся в избе туристы приступают к ее освоению, настраиваются на "комфорт", расслабляются. Тем временем ушедшие за дровами обнаруживают более привлекательную, с их точки зрения, стоянку, и руководитель отдает новое распоряжение - переходить туда. При этом он совершенно не учитывает настроения оставшихся и то, что для них речь идет уже не о выборе места ночлега, а о переносе лагеря. Выполнять такой маневр, не видя в нем смысла, довольно неприятно. Теперь простой команды недостаточно даже при авторитарном стиле руководства. Необходимо, чтобы исполнители были убеждены в правильности отданного распоряжения. Иначе они воспримут его как произвол, каприз, злоупотребление властью. И либо откажутся подчиниться (при низком авторитете руководителя), либо (при высоком уровне дисциплины) будут нехотя повиноваться, но тогда в группе воцарится гнетущая атмосфера.

Чтобы без конфликта перейти на новое место, нужно было убедить оставшуюся часть группы в целесообразности такого шага.

Однако, судя по условиям задачи, преимущества открытой стоянки довольно сомнительные. Ночлег в избе имеет свои плюсы, и потому трудно рассчитывать, что "осевшие" уже люди поддадутся на уговоры и добровольно согласятся перебазироваться.

Есть тут еще одна сторона - этическая. Ушедшие за дровами приняли новое решение, даже не поинтересовавшись мнением оставшихся. У последних это могло вызвать обиду, впечатление неуважения, пренебрежения их интересами. В результате нежелание уходить из избы приобретает дополнительный оттенок протеста и становится особенно упорным,

Учитывая все это, руководителю следовало либо сразу отказаться от перехода, либо отложить решение вопроса до возвращения и совместного обсуждения со всей группой. Поторопившись объявить о переносе лагеря, руководитель тем самым поддержал сторонников этого шага и фактически спровоцировал их столкновение с приверженцами его первого решения.

Как видим, здесь именно тот случай, когда руководитель сам выступает в роли "дезорга" (см. стр. 26).

Третий этап. Конфликт, закончившийся разделением группы, на которое дал согласие руководитель.

Как оценить такое решение? Не допущена ли очередная ошибка? Чтобы ответить на этот вопрос, надо проследить возможные варианты развития конфликта. Если группа не делится, то она либо остается в избе, либо переходит на новое место. То и другое означает победу одной ее части и поражение (а значит недовольство, обиду, раздражение) другой, что в дальнейшем может нанести непоправимый урон внутригрупповому климату. Разделение означает компромисс: никто не проиграл, никто не чувствует подавления своей воли, принесения в жертву своих интересов.

Но не опасно ли разделение группы? Нет, потому что при этом не нарушается единство действий, а речь идет всего лишь о ночлеге. И хотя между двумя местами протекает река, она не представляет серьезной преграды: брод по колено может быть преодолен в любое время.

Примечание. Исключение составляют каменистые горно-таежные реки, где при продолжительных дождях вода за час-другой может подняться более чем на метр, река разлиться или стать руслом селевого потока. В подобных обстоятельствах разделение группы будет рискованным шагом.

Таким образом, между частями группы сохраняется надежное сообщение. К обеду и завтраку группа может в назначенное время собраться вместе, либо дежурные доставят пищу на другой берег. Все остальные действия (подъем, выход и пр.) могут быть согласованы заранее.

Конечно, разделение - не благо. Оно чревато многими неудобствами. Это всего лишь наименьшее зло, которое позволяет избежать как открытого столкновения (между двумя частями группы или между руководителем и "непокорными"), так и глухого недовольства подчинившихся.

Раздельное размещение можно даже использовать для сплочения группы: подготовить какой-то сюрприз для товарищей, внести в происшествие как можно больше юмора.

Таким образом, третье решение руководителя в созданной им самим конфликтной ситуации оказалось правильным.

8. Заброска.

Участница ведет себя вызывающе, и у руководителя велик соблазн поставить ее на место. Но ее поведение имеет более глубокие истоки, чем конкретный пустяковый конфликт. Наиболее вероятны две причины: переутомление и особенности личности - либо их сочетание. Напор, натиск в этих условиях может окончательно дезорганизовать участницу, что кончится срывом похода (5 человек не имеют права продолжать его). В данной ситуации руководителю надо искать пути отступления, возможно более достойного. Например: "Имеет место грубое нарушение дисциплины. Я могу... но дабы не обострять конфликт и учитывая... пойду на уступку и попрошу остаться... (кого-то третьего). Но предупреждаю, если подобное повторится, то..."

9. Молодожены.

По своему поведению Света - "самоопределяющаяся". А для Игоря она наиболее значимое лицо. Вместе они образовали резко обособленную малую группу.

Инструктору надо попытаться преодолеть эту обособленность. Игоря и Свету следует врозь привлекать к выполнению поручений в паре с кем-то из туристов. На маршруте не разрешать им идти вместе. (Чтобы это не выглядело нарочито и обидно для них, объявлять порядок следования всех участников.)

Надо также позаботиться о правильном распределении груза. Обосновать мужскую и женскую нормы, а затем перед выходом на маршрут построить группу и проверить у всех укладку и вес рюкзаков. Обнаружив у Светы слишком легкий рюкзак, догрузить ее за счет кого-то другого (не Игоря!).

Можно, конечно, попытаться поговорить со Светой и Игорем - вместе или порознь. Но толк от такого разговора будет лишь в том случае, если инструктор окажется для них достаточно авторитетным,

Обращение к группе за поддержкой приведет, скорее всего, к обострению отношений. Без крайней необходимости прибегать к этому не следует.

10. Брать ли с собой транзистор?

Чем хорош транзисторный приемник в путешествии? Он доставляет привычную, иногда очень нужную информацию (например, о погоде), позволяет в глухих местах сохранять связь с внешним миром, быть в курсе всевозможных событий, развлекает в случае вынужденной отсидки. Хорошая музыка дополняет красоту природы, создает уют в палатке, интересная передача оживляет утомительный однообразный переход, дает пищу для вечерних дебатов...

А в чем его зло? Он вторгается в живую симфонию природы, заглушает пение птиц, шелест листьев, звон воды, убивает тишину. С транзистором, куда бы тебя ни занесло, невозможно "одичать", оторваться от цивилизации, чтобы потом, вернувшись, почувствовать все ее блага. Транзистор отвлекает людей друг от друга, разрушает прелесть общения, во время перехода мешает сосредоточиться, побыть наедине с самим собой. А бывает, что он становится источником распри: один хочет слушать последние известия, другой - музыку, третьему он вообще надоел. И весит хороший приемник не так уж мало...

Словом, есть много соображений как в пользу транзистора, так и против него. Он может оказаться и благом, и злом, в зависимости от вкусов и привычек людей. К примеру, одна и та же музыка кого-то волнует, кого-то раздражает, а кто-то остается к ней безучастен.

К транзистору может быть разное отношение, и обсуждение его достоинств и недостатков не является окончательным ответом на задачу (именно в этом ее сложность).

Ответ - с позиции руководителя - состоит в том, что, коль скоро такой вопрос возник, он должен быть решен заранее всеми участниками путешествия. Возможно, в случае разногласий придется оговорить время или условия пользования приемником ("слушаем только музыку или только информацию"). И тогда руководитель должен строго следить, чтобы договор неукоснительно соблюдался. Если же мнения расходятся и компромисса выработать не удастся, лучше транзистор оставить дома: сожаление о несостоявшемся звуковом сопровождении пережить гораздо легче, чем раздражение по поводу "назло" включенного приемника. Отсутствие транзистора не приведет к конфликту, тогда как наличие его может обострить отношения в группе.

11. Каша с экстрактом.

В любой сложной ситуации, прежде чем избрать какую-либо тактику, руководитель должен постараться понять происходящее, оценить истинный смысл слов или поступков действующих лиц. Как "расшифровать" поведение всплывшей туристки? Оно явно выходит за рамки нормальной реакции на случившееся. Ведь ничего особенно страшного не произошло, к тому же завхоз предложил вполне приемлемый выход из положения. Поступок туристки - назло себе, с вызовом окружающим - свидетельствует о том, что каша с экстрактом послужила лишь искрой, вызвавшей давно назревавший взрыв. Готовность же к нему возникла либо в результате внутренней напряженности, нагнетавшегося конфликта либо из-за неуживчивого вспыльчивого характера туристки. В условиях задачи нет достаточных данных, чтобы остановиться на каком-то одном из этих вариантов или говорить об их сочетании.

Но в том и другом случае одинаково бесполезно пытаться оказать активное воздействие на туристку, пока она не остынет. Конечно, было бы проще всего - если есть крупа, свободная посуда, горит огонь - сварить новую порцию каши. Но примет ли ее "пострадавшая"? Не откажется ли, как от сухого пайка? Рассчитывать на благоразумие, объективность и самокритичность туристки, находящейся во власти лавинообразной эмоциональной реакции, не приходится. Скорее всего любое обращение к ней - будь то попытка пристыдить ее, выражение сочувствия или уговоры поесть - лишь вызовет новые выпады с ее стороны и усугубит конфликт.

Не поможет и шутка. Перед нами один из редких в туризме случаев, когда юмор неуместен, поскольку смех (даже по отвлеченному поводу) обиженная туристка наверняка примет на свой счет.

Лучше всего предоставить человеку возможность успокоиться самому. Для этого нужно "отвести" от девушки возмущение группы. К тому же дежурные и завхоз, испытывающие справедливую обиду, тоже нуждаются в участии. Однако было бы неверным, выражая им сочувствие, присоединяться к возмущению остальных членов группы. Это лишь усилило бы у пострадавших чувство незаслуженной обиды. Правильнее смягчить отношение группы, показать возможные источники реакции туристки: накопившаяся усталость, плохое самочувствие или настроение, беспокойство по дому, несносный характер и т. д. При таком подходе руководителю легко удастся вызвать снисхождение и даже сочувствие к ней и разрядить обстановку.

С виновницей конфликта надо беседовать позже и только с глазу на глаз. Постараться успокоить ее, показать благие намерения дежурных, их неосведомленность о ее вкусе. Осторожно объяснить несоответствие ее поступка ситуации и обидный характер для других. И если удастся, уговорить ее поесть.

Однако если руководитель увидит, что разговор о случившемся вновь вызывает у туристки бурную реакцию, лучше отказаться от попыток доказать ей что-либо и может быть даже дать ей остаться сегодня голодной.

Подобное происшествие может быть сигналом переутомления не только одной участницы, но и всей группы. Руководителю надо уделить больше внимания состоянию туристов и подумать, не снизить ли темп, не перераспределить ли груз.

12. Лепешки.

Чтобы ответить на вопрос задачи, надо поставить и решить несколько предварительных вопросов, которые помогут глубже оценить ситуацию.

Прежде всего, правильно ли было принято решение печь лепешки впрок? Исходя из наличия свободного времени (вынужденная дневка) - да. А если подумать о "судьбе" лепешек? Очевидно, если в группе опытный завхоз, пользующийся авторитетом среди участников, то опять-таки все правильно. Если же завхоз чувствует себя неуверенно (недостаток собственного опыта или группа неорганизованная), то руководителю следовало предвидеть опасность утраты контроля над продуктом и либо не печь впрок, либо не выпускать ситуацию из собственного поля зрения.

Но, быть может, не стоит так уж строго придерживаться расчетов и вполне допустимо поддаться соблазну и позволить себе удовольствие? В самом деле, не "возглавить" ли руководителю "мероприятие", пока лепешки горяченькие, свеженькие? Увы, этого делать нельзя. Коль скоро поход сложный, надо полагать, что продукты рассчитаны без особых излишков. И, значит, в середине путешествия, да еще имея вынужденную остановку, допускать заведомый перерасход продуктов рискованно. Поэтому руководитель должен немедленно прекратить пиршество. Но этого мало.

Как мы видим, тактика руководителя в данном случае не может быть намечена без учета действий завхоза. Квалифицированный завхоз в нормальной группе не допустил бы ничего похожего. Он изъясил бы уже "завтрашние" лепешки. Но этого не произошло. Почему? Причин может быть две. Либо завхоз неквалифицированный, либо же он не располагает необходимым влиянием на группу. То и другое требует вмешательства руководителя. В первом случае надо исправлять оплошности завхоза и воздействовать преимущественно на него самого. Во втором случае завхоза надо поддержать, выступить в его защиту, постараться нормализовать отношение участников к нему. Если это удастся сделать, завхоз сам справится со своими функциями.

▲ Литература

Алексеев С. С., Рубель Р. Б. Размышления о туризме. Свердловск, Средне-Уральское книжное изд-во, 1974.

Бодалев А. А. Формирование понятия о другом человеке как личности. Л., Изд. ЛГУ, 1970.

Гончаров В. Д. Человек в мире спорта. М., "Физкультура и спорт", 1978.

Добрович А. Б. Общение: наука и искусство. М., "Знание", 1978.

Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. "ЭКО", 1978, № 4-6; 1979, № 1-3.

Ковалев А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М., Политиздат, 1975.

Коломинский Я. Л. Человек среди людей. Изд. 2-е. М., "Молодая гвардия", 1973.

Кон И. С. Социология личности. М., Политиздат, 1967;

Открытие "Я". М., Политиздат, 1978.

Кузьмин Е. С., Волков. И. П., Емельянов Ю. Н. Руководитель и коллектив. Л., Лениздат, 1974.

Леви В. Л. Я и мы. Изд. 2-е. М., "Молодая гвардия" 1973;

Искусство быть собой. Изд. 2-е. М., "Молодая гвардия", 1977.

Общая психология. Под ред. А. В. Петровского. М., "Просвещение", 1976.

Параносич В., Лазаревич Л. Психодинамика спортивной группы. М., "Физкультура и спорт", 1977.

Парыгин Б. Д. Основы социально-психологической теории. М., "Мысль", 1971;

Научно-техническая революция и личность. М., Политиздат, 1978.

Репин Л. Б. Затерявшиеся в тайге. М., "Мысль", 1980.

Симонов П. В. Теория отражения и психология эмоций. М., "Наука", 1971.

Социальная психология. Под общ. ред. Г. П. Предвечногo и Ю. А. Шерковина. М., Политиздат, 1975.

Социальная психология личности. Л., "Знание", 1974.

Шатаев В. Н. Категория трудности. М., "Молодая гвардия", 1977.

Шибутани Т. Социальная психология. М., "Прогресс", 1969.

Штюмер Ю. А. Опасности в туризме мнимые и действительные. М., "Физкультура и спорт", 1972.