

Э.Э. Линчевский, Ю.Н. Федотов

Типология и психология туризма

учебное пособие



Москва 2008

Рецензенты:

И. П. Волков, заведующий кафедрой психологии
СПбГУФК им. П. Ф. Лесгафта, доктор психол. наук,
профессор;

А. В. Иванов, заведующий кафедрой
спортивно-оздоровительного туризма
Балтийского международного института туризма,
канд. мед. наук, профессор

Э. Э. Линчевский, Ю. Н. Федотов

Л59 Типология и психология туризма [Текст] : учебное посо-
бие. – М. : Советский спорт, 2008. – 272 с.

ISBN 978-5-9718-0204-4

В учебном пособии в соответствии с программой специализации
«Спортивно-оздоровительный туризм» рассмотрены вопросы типо-
логии и психологии туризма применительно к подготовке и проведе-
нию спортивно-оздоровительных туристских походов.

**УДК 796/799
ББК 75.81**

© Э. Э. Линчевский,
Ю. Н. Федотов, 2008
© Оформление. ОАО «Издательство
“Советский спорт”», 2008

ISBN 978-5-9718-0204-4

Долгое время туризм вообще и спортивно-оздоровитель-
ный в частности отождествлялся с упражнениями рекреационно-
го характера, практически отсутствовали работы, посвященные
исследованию спортивного туризма как вида спорта.

В теории физической культуры туризм относят к фоновым ви-
дам физической культуры, в частности к рекреативной физичес-
кой культуре, представленной в режиме расширенного отдыха.

В связи с этим следует отметить многообразие активного ту-
ризма, к которому относится и рекреационный, и спортивный
туризм. Однако и рекреационный, и спортивный туризм отно-
сятся к разным типам туризма по целевой функции, мотивам
и результатам занятий. В ряде публикаций спортивный туризм
относят к циклическим видам спорта, полагая наличие сходства
со спортивной ходьбой и греблей, что неверно в своей основе, так
как при этом не учитывается многообразие видов туризма и ви-
дов естественных препятствий в спортивных туристских походах
и соревнованиях по туристскому многоборью.

Как и многие виды спорта, туризм взаимосвязан с различны-
ми компонентами физической культуры. В базовой физической
культуре спортивно-оздоровительный туризм представлен в виде
школьного, в профессионально-прикладной физической культу-
ре – в виде элементов ориентирования на местности и преодоле-
ния разнообразных естественных препятствий. Эти элементы ту-
ризма необходимы геологам, гляциологам и другим работникам
для профессиональной деятельности. В фоновых видах физичес-
кой культуры элементы спортивно-оздоровительного туризма
используются в целях активного отдыха, а в оздоровительно-
реабилитационной физической культуре – в качестве средства
лечения заболеваний и восстановления нормального функциони-
рования организма с учетом экологических, климатологических
и курортологических факторов туристских центров. Представ-

ляется очевидным, что в спортивном туризме проявляются в той или иной мере практически все функции спорта как базового, так и спорта высших достижений.

В спортивно-оздоровительном туризме достаточно эффективно реализуются не только специфические функции физической культуры: образовательные, прикладные, спортивные, рекреативные и оздоровительно-реабилитационные. Спортивно-оздоровительный туризм имеет большое воспитательное значение. Туризм используется как средство физического, эстетического, трудового, морально-нравственного, патриотического воспитания, как средство познания окружающей среды и человека в природных условиях. Особенно важны воспитательные функции туризма для подрастающего поколения. Спортивно-оздоровительный туризм оказывает воспитательное воздействие сравнительно простыми и доступными средствами: в походах, путешествиях, экскурсиях, прогулках, туристских слетах и соревнованиях, а также в краеведческой и природоохранной деятельности.

Все виды воспитания в туризме реализуются комплексно, в естественных условиях, без акцентирования внимания туристов на воспитательных задачах спортивно-оздоровительного туризма. Эту естественность воспитательного процесса в спортивно-оздоровительном туризме можно проиллюстрировать на примере любого туристского похода: передвижение с рюкзаком и преодоление естественных препятствий – физическое воспитание; красота окружающей природы – эстетическое воспитание; установка бивака и приготовление пищи, умение выполнять разнообразную работу на биваке – трудовое воспитание; взаимоотношения участников похода, необходимость взаимопомощи, дисциплины, ответственности – морально-нравственное воспитание; знакомство с природными богатствами своей страны, с ее историческими и культурными памятниками – патриотическое воспитание. Оздоровительное, культурно-познавательное и воспитательное значение спортивно-оздоровительного туризма трудно переоценить. Однако туризм в целом многогранен. Есть типы, виды и формы туризма, не имеющие никакого отношения к физической культуре и спорту. Поэтому следует отметить, что данное учебное пособие рассматривает основы спортивно-оздоровительного туризма в рамках рекреационного и спортивного туризма по предложенной авторами типологии туризма. При изучении спортивно-оздоровительного туризма кроме данного учебного пособия студен-

там следует использовать периодические издания, журналы, газеты туристской направленности типа «Вольный ветер», «Вестник туризма» и другую специальную учебную литературу по туризму, в частности «Спортивно-оздоровительный туризм», учебник под редакцией Ю.Н. Федотова (изд. «Советский спорт», 2003 г.). Студентам специализации «Туризм» следует обратить внимание на разделы учебного пособия, связанные с подготовкой туристов, с врачом-педагогическими наблюдениями, с обработкой результатов исследований в спортивно-оздоровительном туризме. Эти разделы могут быть использованы при написании курсовых и квалификационных работ.

ЧАСТЬ I. ТИПОЛОГИЯ ТУРИЗМА

ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ТИПЫ, ВИДЫ И ФОРМЫ ТУРИЗМА

1.1. Туризм

Слово «туризм» происходит от корневой основы «тур», что означает прогулка, путешествие.

Существует более двухсот определений туризма, простейшие из которых рассматривают какие-либо его грани, например, отдых или оздоровление, и дают далеко не полное определение туризма. К таким определениям относятся, например, туризм – лучший отдых (при этом юмористы добавляют «...но отдых лучше туризма»), туризм – один из видов спорта, туризм – одно из средств физического воспитания, туризм – одно из средств познания и эстетического воспитания. Все эти определения в той или иной степени отражают определенные черты туризма, но не могут в отдельности составить полную картину такого уникального явления, как туризм.

В Большой Советской энциклопедии последнего выпуска *туризм* определяется как путешествие в свободное время; один из видов активного отдыха; наиболее эффективное средство удовлетворения рекреационных потребностей, так как он сочетает различные виды рекреационной деятельности – оздоровление, познание, восстановление производительных сил человека; составная часть здравоохранения, физической культуры; средство духовного, культурного и социального развития личности. По существующей в мировой практике оценке масштабов туристского движения к туристам относят всех лиц, которые временно и добровольно переменили место жительства на срок более 24 часов с любой целью, кроме деятельности, оплачиваемой в месте временного проживания, например в случае выполнения какой-либо

работы. При таком подходе к определению *турист* ярко выражена экономическая составляющая, согласно которой турист в месте временного проживания является потребителем определенных услуг (жилье, питание, транспорт, экскурсии, отдых и т.п.), а не производителем какого-либо продукта. С экономической точки зрения туризм является отраслью экономики непродуцированной сферы, предприятия и организации которой удовлетворяют потребности туристов в материальных и нематериальных услугах. В той же энциклопедии определяется понятие *продукт туризма* – как комплексная услуга, содержащая в качестве взаимосвязанных элементов услуги транспорта, гостиничного хозяйства, торговли, экскурсионных, культурно-зрелищных, спортивных, коммунально-бытовых, лечебно-оздоровительных и других учреждений и предприятий.

С тех же экономических позиций определяются понятия *экскурсия*, *поход*, *путешествие* в сборнике нормативных документов (ГОСТ Р50690-94).

- *Экскурсия* – туристическая услуга, обеспечивающая удовлетворение духовных, эстетических, информационных потребностей туристов.

- *Поход* – туристская услуга, обеспечивающая удовлетворение оздоровительных и познавательных потребностей туристов при активных способах передвижения по маршруту.

- *Путешествие* – комплексная туристская услуга, обеспечивающая удовлетворение оздоровительных, познавательных потребностей туристов при определенных условиях их жизнеобеспечения.

В этом же государственном стандарте определены требования к туристским услугам: обязательные и рекомендуемые.

К обязательным требованиям относятся: безопасность жизни и здоровья туристов, которая должна быть обеспечена как при условиях нормальных ситуаций, так и в условиях чрезвычайных ситуаций; сохранность имущества туристов; охрана окружающей среды. К рекомендуемым требованиям относятся: соответствие туристских услуг своему назначению; соответствие цены услуг предоставляемым условиям и другие требования к услугам.

Основные понятия, данные в Законе об основах туристской деятельности в Российской Федерации (1996) с учетом изменений, внесенных Федеральным Законом от 05.02.2007 г. № 12-ФЗ, сводятся к следующим:

- *туризм* – временные выезды (путешествия) граждан Российской Федерации, иностранных граждан и лиц без гражданства (далее – лица) с постоянного места жительства в лечебно-оздоровительных, рекреационных, познавательных, физкультурно-спортивных, профессионально-деловых, религиозных и иных целях без занятия деятельностью, связанной с получением дохода от источников в стране (месте) временного пребывания;

- *туристская деятельность* – туроператорская и турагентская деятельность, а также иная деятельность по организации путешествий;

- *туризм внутренний* – туризм в пределах территории Российской Федерации лиц, постоянно проживающих в Российской Федерации;

- *туризм выездной* – туризм лиц, постоянно проживающих в Российской Федерации, в другую страну;

- *туризм въездной* – туризм в пределах территории Российской Федерации лиц, не проживающих постоянно в Российской Федерации;

- *туризм международный* – туризм выездной или въездной;

- *туризм социальный* – туризм, полностью или частично осуществляемый за счет бюджетных средств, средств государственных внебюджетных фондов (в т.ч. средств, выделяемых в рамках государственной социальной помощи), а также средств работодателей;

- *туризм самостоятельный* – туризм, организуемый туристами самостоятельно;

- *турист* – лицо, посещающее страну (место) временного пребывания в лечебно-оздоровительных, рекреационных, познавательных, физкультурно-спортивных, профессионально-деловых, религиозных и иных целях без занятия деятельностью, связанной с получением дохода от источников в стране (месте) временного пребывания, на период от 24 часов до 6 месяцев подряд или осуществляющее не менее одной ночевки в стране (месте) временного пребывания;

- *туристские ресурсы* – природные, исторические, социально-культурные объекты, включающие объекты туристского показа, а также иные объекты, способные удовлетворить духовные и иные потребности туристов, содействовать поддержанию их жизнедеятельности, восстановлению и развитию их физических сил;

- *туристская индустрия* – совокупность гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта, объектов санаторно-

курортного лечения и отдыха, объектов общественного питания, объектов и средств развлечения, объектов познавательного, делового, лечебно-оздоровительного, физкультурно-спортивного и иного назначения, организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, операторов туристских информационных систем, а также организаций, предоставляющих услуги экскурсоводов (гидов), гидов-переводчиков и инструкторов-проводников;

- *туристский продукт* – комплекс услуг по перевозке и размещению, оказываемых за общую цену (независимо от включения в общую цену стоимость экскурсионного обслуживания и (или) других услуг) по договору о реализации туристского продукта;

- *туроператорская деятельность* – деятельность по формированию, продвижению и реализации туристского продукта, осуществляемая юридическим лицом (далее – туроператор);

- *турагентская деятельность* – деятельность по продвижению и реализации туристского продукта, осуществляемая юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем (далее – турагент);

- *заказчик туристского продукта* – турист или иное лицо, заказывающее туристский продукт от имени туриста, в том числе законный представитель несовершеннолетнего туриста;

- *формирование туристского продукта* – деятельность туроператора по заключению и исполнению договоров с третьими лицами, оказывающими отдельные услуги, входящие в туристский продукт (гостиницы, перевозчики, экскурсоводы (гиды) и др.);

- *продвижение туристского продукта* – комплекс мер, направленных на реализацию туристского продукта (реклама, участие в специализированных выставках, ярмарках, организация туристских информационных центров, издание каталогов, буклетов и др.);

- *реализация туристского продукта* – деятельность туроператора или турагента по заключению договора о реализации туристского продукта с туристом или иным заказчиком туристского продукта, а также деятельность туроператора и (или) третьих лиц по оказанию туристу услуг в соответствии с данным договором;

- *экскурсант* – лицо, посещающее страну (место) временного пребывания в познавательных целях на период менее 24 часа без ночевки в стране (месте) временного пребывания и использующее услуги экскурсовода (гида), гида-переводчика;

- *экскурсовод (гид)* – профессионально подготовленное лицо, осуществляющее деятельность по ознакомлению экскурсантов (туристов) с объектами показа в стране (месте) временного пребывания;

- *гид-переводчик* – профессионально подготовленное лицо, свободно владеющее иностранным языком, знание которого необходимо для перевода и осуществления деятельности по ознакомлению экскурсантов (туристов) с объектами показа в стране (месте) временного пребывания;

- *инструктор-проводник* – профессионально подготовленное лицо, сопровождающее туристов и обеспечивающее их безопасность при прохождении туристских маршрутов;

- *туристская путевка* – документ, содержащий условия путешествия, подтверждающий факт оплаты туристского продукта и являющийся бланком строгой отчетности.

В историческом плане *туризм* развивался как объективное социальное явление, удовлетворяющее потребности человека в воспитании, познании, общении, отдыхе. Поэтому туризм целесообразно определять как особый вид деятельности в условиях путешествий, в свободное от работы время для удовлетворения потребностей человека в физическом и нравственном воспитании, познании окружающей среды, общении, отдыхе с использованием средств туризма в достижении туристских целей: оздоровительных, спортивных, культурно-познавательных, краеведческо-исследовательских, профессионально-деловых и т.п.

К средствам туризма относятся: прогулки, экскурсии, походы и путешествия, туристские слеты и соревнования, комплексные туры и сборы по видам туризма, туристские развлечения и активный отдых, туристские экспедиции, туристское краеведение и т.п.

1.2. Типы, виды и формы туризма

Типы туризма определяются по целевой функции, мотивам и результатам занятий туризмом:

- спортивный;
- рекреационный;
- реабилитационный;
- профессионально-прикладной;
- учебный;
- культурно-познавательный;
- культурно-развлекательный;

- экскурсионный;
- краеведческий;
- приключенческий;
- экспедиционный;
- деловой;
- коммерческий;
- комбинированный;
- программный.

Спортивный туризм имеет целевую функцию – спортивное совершенствование в преодолении естественных препятствий. Это означает совершенствование всего комплекса знаний, умений и навыков, необходимых для безопасного передвижения человека по пересеченной местности, и совершенствование физической подготовки для преодоления сложного природного рельефа.

Рекреационный туризм имеет целевую функцию – восстановление физических и психических сил человека средствами туризма. Это туризм активного отдыха и оздоровления, поэтому его часто называют оздоровительным. Реабилитационный туризм имеет целевую функцию – лечение определенных заболеваний средствами туризма. При этом используют определенные климатические условия различных мест пребывания туристов, целебные источники, дозированную нагрузку при прогулках и т.п.

Профессионально-прикладной туризм имеет целевую функцию – совершенствование профессиональных знаний, умений, навыков средствами туризма. Например, для геологов, гляциологов, географов и представителей других профессий совершенствование в преодолении естественных препятствий в условиях профессиональной деятельности достигается специальными тренировками в туристских походах. В соответствии с вышеизложенным несложно обозначить целевую функцию для каждого типа туризма.

Виды туризма определяются по характеру туристского маршрута:

- пешеходный;
- лыжный;
- горный;
- водный (плоты, гребные суда);
- велосипедный;
- авто-мото;
- спелео-;
- парусный (разборные суда).

Эти виды туризма включены в спортивную классификацию как части спортивного туризма. Понятно, что эти виды туризма могут развиваться в рамках любого типа туризма, но в спортивном туризме они нормированы определенными требованиями по продолжительности, протяженности и естественным препятствиям в походах и путешествиях.

Виды туризма, не включенные в спортивную классификацию, разнообразны. К наиболее известным из них относятся: *горнолыжный, водно-моторный, конный и другие виды туризма*.

С развитием общества появляются и развиваются новые виды туризма. При этом часть из них отделяется от туризма в качестве отдельных видов спорта, таких как альпинизм, скалолазание, спортивное ориентирование, водный слалом и др. В то же время и туризм вбирает в себя элементы других видов спорта, совершенствуя содержание и технику туристских походов и путешествий.

Характерные отличительные признаки образуют различные формы туризма. К таким признакам относятся:

- уровень доступности и социальной значимости туризма;
- место занятий туризмом;
- организационные основы туризма;
- туристская программа;
- физическая нагрузка на туристском маршруте;
- сезонность туристских маршрутов;
- состав участников.

По уровню доступности и социальной значимости в жизни общества туризм делится на *социальный*, имеющий массовый характер в связи с его доступностью широким слоям населения, и *элитарный*, доступный по тем или иным причинам (по цене, по физическим нагрузкам и т.п.) ограниченным группам лиц. По месту занятий туризмом выделяют *международный* и *внутренний* туризм, который может быть дальним и ближним в зависимости от расстояния. По организационным основам туризм делится на *организованный* и *неорганизованный*. *Организованный* туризм по формам организации делится на *плановый* (путевочный) и *самодельный*. В плановом туризме туристские услуги предоставляются определенными организациями (туристскими фирмами и частными лицами, имеющими патенты на право туристской деятельности, и др.) в определенном (плановом) порядке по путевкам. Туристские услуги могут быть комплексными и частны-

ми, например: разработка маршрутов, комплектование группы, материально-техническое обеспечение (транспорт, питание, проживание, сопровождение, туристское снаряжение, обеспечение безопасности, экскурсии и т.п.). В плановом туризме существуют определенные требования к туристской деятельности (лицензирование, сертификация и т.п.).

В самодельном туризме туристские услуги обеспечиваются на основе самостоятельности туристов. Словом «самодельность» в русском языке называют проявление личного почина в каком-либо деле. Самодельность является высшей формой социальной активности, и ее следует понимать как «внутреннее детерминированное самовыражение личности, группы». Поэтому самодельный туризм является социально значимым явлением. Самодельный туризм как сфера массовой самодельности представляет собой все многообразие любительских туристских мероприятий, проводимых на основе самостоятельности в соответствии с нормативной базой организации туризма в стране, включая «Кодекс путешественника». Ограничения правилами, нормами и другими руководящими материалами вводятся для создания управляемой системы самодельного туризма. Этим самодельный туризм и отличается от неорганизованного туризма, где случаи нарушения правил охраны окружающей среды и других нормативных актов не являются единичными. Поэтому туризм – какой бы он ни был: плановый или самодельный – не может быть неорганизованным. Четкая организация, продуманная разработка маршрута, правильное проведение похода и соблюдение дисциплины – без всего этого невозможно осуществление туристских целей туристскими средствами.

По туристской программе туризм делится на *традиционный*, *экзотический* и *экологический*. По физической нагрузке на организм человека туризм делится на *активный* (походы, путешествия и т.п.) и *пассивный* (транспортный, стационарный и т.п.). По сезонности различают *летний*, *зимний* и *межсезонный* туризм. По составу участников туризм делится на *индивидуальный* и *групповой*. При этом туризм по составу участников может быть: школьный, молодежный, семейный и т.п.

Спортивный туризм наряду с другими видами спорта включен в Единую Всероссийскую спортивную классификацию (ЕВСК), имеет определенные требования для получения спортивных званий и разрядов. Спортивный туризм по уровню доступ-

ности относится к социальному, по форме организации – к самодеятельному, по физической нагрузке – к активному, по составу участников – к групповому. В спортивном туризме основной мотив занятий – развитие и повышение уровня знаний, умений, навыков преодоления естественных препятствий различных форм природного рельефа. В спортивном туризме основной результат занятий – спортивное совершенствование в самом широком смысле слова, включая физическое и духовное совершенствование. Понимание назначения самодеятельного и спортивного туризма с социальной точки зрения выработывалось десятилетиями и в настоящее время связывается: с эффективным средством жизнеобеспечения человека в природных условиях, оздоровления, физического и духовного развития человека; с эстетическим и морально-волевым воспитанием; с познанием истории и современности, культур и обычаев местного населения; с бережным отношением к природе и уважением национальных традиций. В спортивном туризме достаточно хорошо развита нормативная база, связанная с организацией и проведением спортивных походов, туристских соревнований и других мероприятий.

ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СПОРТИВНОГО ТУРИЗМА КАК ВИДА СПОРТА

Основным содержанием спортивного туризма является преодоление естественных препятствий природного рельефа местности. Эти препятствия отличаются большим многообразием: скалы, снег, лед, водные преграды и многие другие типы, виды и формы естественных препятствий макро- и микрорельефа местности.

Многообразны и условия преодоления препятствий: климатические, метеорологические, высокогорные и др. При преодолении естественных препятствий используются различная техника и тактика, различные средства передвижения и обеспечения безопасности.

Преодоление естественных препятствий требует различной по времени и интенсивности работы туриста-спортсмена. Туристская работа в данном случае – это совокупность физических и технических действий туриста-спортсмена. Она имеет опреде-

ленное сходство с физическими упражнениями, принятыми за первооснову в теории и методике воспитания, но значительно шире по своему содержанию. Туристская работа имеет определенную, отличную от физических упражнений структуру. Ее основу составляют действия туриста-спортсмена, направленные на преодоление естественных препятствий с минимальными затратами сил и максимальным обеспечением безопасности.

Определенные ограничения минимизации усилий и максимального уровня безопасности связаны с характером препятствий и условиями их преодоления, а поэтому в каждом конкретном случае требуется решение задачи оптимизации. Например, при прохождении сложного скального рельефа требуется применять совершенную скальную технику и обеспечивать надежную страховку. Оптимальное решение такой задачи возможно при работе умеренной мощности. Как замедленное, так и ускоренное прохождение сложного скального рельефа в походных условиях может привести к потере необходимого уровня безопасности.

В теории спортивной тренировки (Матвеев Л.П.) первоосновой выступают собственно соревновательные упражнения (часто тождественные понятию «вид спорта») и тренировочные формы соревновательных упражнений. Соревновательные упражнения рассматриваются как целостные действия (в т.ч. и сложные совокупности действий), которые служат средством ведения спортивной борьбы и выполняются в том же составе, что и в условиях соревнований по избранному виду спорта. В этом смысле основные элементы туристской работы можно считать соревновательными упражнениями, учитывая особенности тренировочных форм таких упражнений и особенности их использования в подготовке туристов-спортсменов. В спортивном туризме эти упражнения многообразны. Они могут быть и скоростно-силовыми, и собственно силовыми, и сложнокоординированными. Они могут иметь относительно стабильные и переменные формы в зависимости от ситуационных условий. При этом сложнокоординированные упражнения составляют основу техники туризма в условиях преодоления естественных препятствий.

Спортивный туризм относится к видам спорта, для которых характерна активная двигательная деятельность с проявлением физических и волевых качеств. Рассматривая различные классификации видов спорта, можно отнести спортивный туризм к комплексным (смешанным) видам спорта типа многоборий. Спорт-

смен-турист должен обладать специфической многоборной специальной туристской выносливостью.

В туристских походах есть многочасовая работа циклического характера, связанная, например, с длительными передвижениями по тропе с рюкзаками. Эта работа, как правило, умеренной мощности. Есть в туризме и ациклическая работа при преодолении различных естественных препятствий. В основном эта работа также умеренной мощности, хотя отдельные части этой работы находятся в зонах больших, субмаксимальных и максимальных мощностей.

Характеристикой физических нагрузок в спортивном туризме может служить кривая частоты пульса у хорошо подготовленного 22-летнего спортсмена при преодолении скального маршрута 5А категории трудности в 140 м и маршрута 3А категории трудности в горном массиве около 2000 м над уровнем моря. Последовательное изменение частоты сердечных сокращений (ЧСС) получено с помощью радиотелеметрической системы ТЕК-30 (Маринов Б.) при передвижении связки восходителей.

Высокая ЧСС (170–190 уд./мин) наблюдалась в начале подъема (в течение 15 мин) при преодолении первого участка, равного длине одной веревки (40 м), а самая высокая – в конце восхождения, когда при преодолении карниза в верхней части маршрута 5А категории трудности она составила 204–206 уд./мин. Такая ЧСС характерна для упражнений, требующих большого напряжения.

Незначительная ЧСС наблюдалась в период страховки партнера, когда собственные физические усилия минимизируются.

В определенные периоды времени ЧСС подолгу сохранялась на высоком уровне. Например, с 66-й по 99-ю минуту восхождения по маршруту в продолжение 33 минут пульс находился в границах от 166 до 206 уд./мин.

На сравнительно простом маршруте (3А) ЧСС у этого же спортсмена значительно ниже (в границах от 100 до 150 уд./мин). На таком маршруте отсутствовали технически сложные участки, требующие максимальных усилий.

В данном случае очевидна взаимосвязь между повышением уровня сложности маршрута и повышением ЧСС. Однако эту взаимосвязь не следует преувеличивать. Часто простой участок пути с большим грузом требует не меньших, а иногда и больших физических усилий, чем технически сложный участок, преодолеваем

мый «налегке» (без груза). Например, при подъеме по горной тропе на подходе к перевалу первой категории трудности в горах Центрального Кавказа средняя ЧСС у группы студентов с рюкзаками весом около 25 кг составляла около 150 уд./мин, а на последнем участке «перевального взлета» ЧСС достигла уровня 190 уд./мин и держалась на этом уровне в течение 50 минут до выхода на перевал. Следует отметить, что приведенные примеры представляют собой характеристику нагрузок в горно-пешеходном туризме в определенных условиях. Эти условия не являлись экстремальными, хотя нагрузки в них соответствовали марафонским. В экстремальных условиях спортивного туризма неоднократно отмечались предельные физические нагрузки на организм человека, когда в буквальном смысле слова шла борьба за жизнь.

Характеристикой подготовленности спортсменов к таким нагрузкам могут служить данные по ЧСС при велоэргометрии у 18 мастеров спорта по альпинизму в возрасте от 28 до 48 лет, приведенные в табл. 1 (Газенко О.Г.).

В табл. 1 представлены индивидуальные и среднegrupповые величины изучаемых показателей при разных физических нагрузках субмаксимального уровня. Переносимость физической нагрузки расценивалась как хорошая, т.е. реакция всех ЭКГ-показателей была адекватной выполненной работе, а нормализация их практически завершилась к концу 10-минутного периода восстановления по всем показателям, кроме ЧСС, которая оставалась выше исходного уровня примерно на 30%.

Средний объем выполненной работы на человека в группе при частоте пульса около 150 уд./мин составил 17458 ± 920 (11250 – 25050) кгм, объем работы в расчете на 1 кг веса обследуемого – $244,0 \pm 11,0$ (156,3 – 321,2) кгм/кг, минутное потребление кислорода в этот период в среднем по группе составило 3096 ± 54 (2750 – 3568) мл/мин, потребление кислорода в минуту на 1 кг веса – $43,5 \pm 1,04$ (36,8 – 51,7) мл/кг, а затраты кислорода на выполнение 1 кгм работы – $2,33 \pm 0,04$ (2,00 – 2,62) мл/кгм.

Результаты этого обследования выявили наличие высокого уровня работоспособности в данной группе спортсменов, готовящихся к гималайской экспедиции.

Из опыта горнолыжных походов высших категорий сложности и восхождений в рамках чемпионатов СССР (Федотов Ю.) можно сделать вывод, что модельные характеристики физических нагрузок в спортивном туризме (горный вид) и альпинизме

практически одинаковы. Поэтому и подготовка, и подготовленность спортсменов в этих формально разных видах спорта практически идентичны.

Данные, приведенные в табл. 1, могут служить модельными при подготовке туристов-спортсменов к сложным туристским походам в любых видах спортивного туризма, хотя наиболее адекватно они отражают специфику горного туризма.

Таблица 1

Частота сердечных сокращений при велоэргометрии (уд./мин)

№ п/п	Обследуемый	Степени нагрузки, кг/мин								
		450	600	750	900	1050	1200	1350	1500	1650
1.	Б. В. С.	85	91	107	113	128	136	146	158	170
2.	Б. С. И.	96	103	115	128	138	143	150	165	
3.	В. К. Ш.	91	98	100	129	130	143	150	163	
4.	Г. Ю. Ф.	92	107	115	125	133	140	153	158	
5.	Е. С. Б.	89	98	115	128	143	146	158		
6.	И. В. А.	92	100	111	120	130	143	162		
7.	М. А. В.	94	103	118	125	130	133	150	162	
8.	М. Э. В.	88	100	115	120	127	147	150		
9.	О. В. П.	84	98	105	125	138	150	150		
10.	Т. Л. А.	82	94	96	111	115	125	136	150	
11.	Т. М. М.	107	111	125	133	140	158	165		
12.	Х. В. В.	85	100	105	107	115	130	140	146	158
13.	Х. В. Н.	92	96	111	122	130	146	158	165	
14.	Ч. Н. Д.	94	100	113	120	128	142	153	162	
15.	Ч. С. Г.	109	120	133	143	150	158	165	170	
16.	Ш. В. Г.	109	120	128	136	146	158	165		
17.	Б. В. М.	89	101	103	120	128	143	158		
18.	С. В. А.	85	96	107	120	128	153	165		
<i>Обработка результатов</i>										
	М	93	102	112	124	132	144	152	160	
	± м	1,8	1,7	2,5	2,1	2,3	2,2	1,9	–	–
	n	18	18	18	18	18	18	18	10	2
	М	94	102	113	125	133	144	151	160	–
	± м	2,0	1,9	2,7	2,3	2,5	2,4	2,1	–	–
	n	16	16	16	16	16	16	16	10	2

Примечание: М – математическое ожидание результатов ЧСС, уд./мин; ± м – отклонение математического ожидания ЧСС, м/мин; n – количество тестируемых.

Данные, приведенные в табл. 1, позволяют ориентировочно оценить среднюю величину максимального потребления кислорода (МПК) туристами-спортсменами как модельную характеристику. Величина МПК (в мл в минуту на 1 кг веса) надежно характеризует физическую работоспособность человека и является основой для определения максимальной аэробной мощности. Оценки МПК существуют в различных видах спорта и колеблются, по данным В.Л. Карпмана, от максимальной – в лыжных гонках на длинные дистанции (у мужчин – 77 ± 3) до минимальной – у метателей в легкой атлетике (43 ± 1).

Ориентировочно величина МПК туристов-спортсменов может быть определена на основе известного утверждения, что хорошо тренированные спортсмены при ЧСС, равной 150 уд./мин, имеют показатель потребления кислорода, равный в среднем 65% от МПК (Чепик В.Д.). В таком случае нетрудно оценить модельную характеристику МПК туристов-спортсменов, равную $66,9 \pm 1$ ($56,6-79,5$), что сравнимо по среднему значению с МПК спортсменов, занимающихся спортивной ходьбой и греблей, а по максимальному – с лыжными гонками.

По номограмме Остланда для непрямого определения максимума потребления кислорода по частоте сердечных сокращений при дозированной субмаксимальной нагрузке (табл. 1) получим для данной группы спортсменов более высокие (на 5–10%) характеристики МПК, сравнимые с МПК спортсменов, занимающихся бегом на длинные дистанции. Например, для Х.В.В. (вес спортсмена – 64 кг, возраст – 30 лет) исходные данные для номограммы Остланда составляют: ЧСС при нагрузке 1500 кг/мин соответствует 146 уд./мин. При этих исходных данных МПК составляет 84,4 мл/кг мин, что соответствует очень высокому уровню аэробной работоспособности и выносливости.

При использовании модельных характеристик МПК следует учесть, что прирост МПК в среднем не превышает 40% от исходного уровня, хотя по индивидуальным данным в соответствии с режимом тренировки может достигать 100%, но в течение одного года редко выходит за границы 15% (Карпман В.Л.).

Для модельной характеристики МПК спортсменов-туристов можно использовать данные МПК квалифицированных спортсменов-ориентировщиков – 77 мл/кг мин, по данным иностранных исследований (Saltin, Astrand).

Модельная характеристика широко известного теста Валунда-Шестранда (PWC_{170}), отражающего физическую работоспособность человека, основана на определении мощности нагрузки, при которой ЧСС повышается до 170 уд./мин. Эта модельная характеристика PWC_{170} составляет для туристов-спортсменов величину около 1800 кгм/мин. Эту характеристику можно получить по данным табл. 1, используя известную линейную зависимость между мощностью и частотой пульса в диапазоне ЧСС от 120 до 180 уд./мин, или используя формулу (Карпман В.Л.):

$$PWC_{170} = W_1 + (W_2 - W_1) \frac{170 - f_1}{f_2 - f_1} \text{ кгм/мин,}$$

где W_1 и W_2 – мощность 1-й и 2-й нагрузки в кгм/мин;
 f_1 и f_2 – ЧСС на последней минуте 1-й и 2-й нагрузки (в мин).
 Например:

$$PWC_{170} = 1050 + (1500 - 1050)W \frac{170 - 115}{146 - 115} = 1850 \text{ (кгм/мин),}$$

что соответствует для спортсмена Х.В.В. (64 кг), соответственно, 28,9 кгм/кг мин.

При использовании модельной характеристики PWC_{170} можно ориентироваться на данные спортивной медицины (Чоговадзе А.В.), где указаны следующие величины PWC_{170} у здоровых людей: женщины – 422-900; мужчины – 850-1100, а спортсмены – от 1000 до 2000 кгм/мин в зависимости от специализации. При этом более высокие значения имеют представители циклических видов спорта, тренирующиеся на выносливость.

Характеристика физической работоспособности спортсмена туриста по показателю PWC_{170} в достаточной мере отражает физическую подготовленность спортсмена к туристским походам различной категории сложности и может широко использоваться в практике спортивного туризма.

Вариант стандартного теста PWC_{170} , адаптированный к оценке выносливости туристов-спортсменов, занимающихся горным туризмом и альпинизмом, достаточно прост в применении, универсален и информативен (Шардин В.И.).

Этот тест проводится на простейшем приспособлении. На вертикальной стенке на определенном расстоянии друг от друга за-

репляются две ступеньки для ног (для мужчин – 0,5 и 1 м от земли, для женщин – 0,4 и 0,8 м) и два захвата для рук (расстояние принципиального значения не имеет), типа дверных ручек, для удержания тела в вертикальном положении. Тестирование проводится в следующем порядке.

1. В течение трех минут в спокойном темпе участник шагает по ступенькам, используя захваты для рук. Темп подъема – медленный, с пульсом примерно 120 уд./мин. Считается количество пройденных полных подъемов, по истечении трех минут измеряется ЧСС (измерение ЧСС нужно делать быстро). Количество подъемов и ЧСС записываются.

2. Без паузы для отдыха в течение двух минут делается следующая серия подъемов в более быстром темпе (ЧСС – примерно 160 уд./мин). Считается количество полных подъемов и сразу по истечении двух минут измеряется ЧСС.

Данные заносятся в протокол, и затем вычисляется PWC_{170} по следующей формуле:

$$PWC_{170} = P \times 1,33 \left(\frac{n_2 h_n}{2} - \frac{n_1 h_n}{3} \right) \times \frac{170 - f_1}{f_2 - f_1} + 1,33 \frac{n_1 h_n}{3} \text{ кгм/мин,}$$

где P – вес участника (в кг);

n_1 – количество полных подъемов в первой серии (за 3 мин);

n_2 – количество полных подъемов во второй серии (за 2 мин);

h_n – суммарная высота двух ступеней – высота от уровня земли (пола) до верхней ступеньки для ног (в метрах);

f_1 и f_2 – ЧСС при первом и втором измерениях, соответственно (уд./мин);

1,33 – безразмерный коэффициент, учитывающий работу на спуске.

Для сравнительного анализа физической работоспособности туристов разного веса используется значение PWC_{170} , приведенное к одному килограмму веса.

Характеристики PWC_{170} (в кгм/мин на кг веса) для туристов различной квалификации, занимающихся различными видами туризма, недостаточно изучены, но могут быть рекомендованы как ориентировочные для использования в контрольных целях в процессе подготовки к спортивным походам: многодневным некате-

горийным и первой категории сложности – 14 ± 3 – для мужчин и 10 ± 3 – для женщин; для походов 2–3 категории сложности – 16 ± 2 – для мужчин и 12 ± 3 – для женщин; для походов 3–4 категории сложности – 18 ± 2 – для мужчин и 14 ± 3 – для женщин; для спортивных походов 5–6 категории сложности – более 20 – для мужчин и более 18 – для женщин.

Для модельных характеристик туризма как вида спорта представляют определенный интерес данные, полученные в результате анкетного опроса тренеров и квалифицированных спортсменов-альпинистов.

Обработка данных статистическими методами показала, что для всех квалификационных уровней характерно следующее приоритетное распределение физических качеств:

- выносливость – на 1-м месте;
- координация – на 2-м месте;
- сила – на 3-м месте;
- быстрота – на 4-м месте;
- гибкость – на 5-м месте.

Интересны данные, которые привел А. Larsen (1974), об ориентировочной оценке влияния некоторых физических качеств и интеллекта спортсменов на результативность в различных видах спорта (от 0 до 3 в порядке возрастания важности). В этих исследованиях для альпинизма также важнейшим физическим качеством является выносливость (оценка – 3); далее идут (с одинаковой оценкой – 2) мышечная сила, гибкость, координация, вестибулярная устойчивость и интеллект, а телосложение и скорость имеют небольшую оценку – 1. При этом уровень оценок следующий:

- 0 – нет влияния; 1 – незначительное влияние;
2 – среднее влияние; 3 – сильное влияние.

Для сравнения приведем данные этого исследования по влиянию этих же качеств на результативность спортсменов, занимающихся спортивной ходьбой: выносливость – 2, мышечная сила – 1, гибкость – 1, координация – 1, телосложение – 1, скорость – 0, вестибулярная устойчивость – 0, интеллект – 0. Наиболее близок к альпинизму, по данным этого исследования, лыжный спорт, где только один показатель – интеллект – имеет меньшее влияние (1) и только телосложение и скорость имеют большее влияние (2) на результативность.

В результате анализа рассмотренных модельных характеристик спортивного туризма можно сделать вывод о том, что альпи-

низм, скалолазание, спортивное ориентирование, лыжный спорт и легкая атлетика (марафонские дистанции) в определенной мере могут быть использованы как аналоги формирования представлений о нагрузках в спортивном туризме.

Для построения модельных характеристик спортивного туризма в ряде случаев может быть использован расчетный метод, который, в отличие от экспериментального, основан на теоретических гипотезах, а не прямых измерениях в условиях эксперимента. Определим расчетным методом некоторые характеристики работы туриста-спортсмена в условиях преодоления скального участка крутизной около 90° . При подъеме по скалам большой крутизны, независимо от технической трудности скального участка, работа туриста оценивается высотой пройденного скального участка и весом туриста со снаряжением (одежда, рюкзак и т.п. груз). Работу туриста можно определить по формуле:

$$A = H \times P,$$

где A – работа в кгм;

H – высота подъема в м;

P – вес туриста со снаряжением в кг.

Мощность нагрузки в кгм/мин (N) определяется скоростью прохождения данного препятствия:

$$N = V \times P \text{ или } N = A/t,$$

где V – скорость преодоления скального участка в м/мин;

t – время преодоления скального участка в мин.

Например, при скорости 30 м/мин, что соответствует «бегу» без груза по сравнительно простому скальному рельефу большой крутизны в условиях соревнований по горному туризму, при весе туриста, равном 70 кг, $N = 2100$ кгм/мин или 30 кгм/мин на кг веса. В данном случае можно ожидать ЧСС на уровне 170–180 уд./мин. Такая мощность мышечной работы относится к зоне субмаксимальных мощностей и достаточно хорошо коррелирует с показателями PWC_{170} , полученными на велоэргометре по стандартной методике. Подобная мощность (около 0,5 лошадиных сил) не может быть долговременной и реализуется только высококлассными спортсменами на скальных дистанциях, не превышающих 100 м.

Учитывая значительное снижение скорости лазания по трудному скальному рельефу, где статическая напряженность мышц часто превышает динамическую нагрузку, а скорость не превышает 15 м/мин, можно ожидать снижение мощности работы в 2–3 раза. При этом продолжительность работы при равной длине скального участка увеличивается также в 2–3 раза по сравнению с предыдущим примером. В целом эта работа туриста будет характеризоваться как работа умеренной мощности. В данном случае теоретически можно ожидать ЧСС около 150 уд./мин. Реальная ЧСС может быть значительно выше за счет статической напряженности мышц и психических реакций из-за боязни «срыва» при прохождении трудных участков маршрута. Экспериментальные значения ЧСС на трудных участках лазания достигают 200 уд./мин. Характеристика некоторых профессиональных нагрузок альпинистов в горах представлена в табл. 2, а кардиореспираторные показатели при этих нагрузках даны в табл. 3 (Газенко О.Г.).

Таблица 2

**Характеристика профессиональных нагрузок альпинистов
в горах при исследовании легочной вентиляции
и потребления кислорода**

№ исследования	Высота над уровнем моря	Характер поверхности	Угол наклона поверхности, град.	Протяженность маршрута, м	Время прохождения маршрута, мин.	Температура воздуха, С	Физическая активность
1.	3550	В палатке	0	0	15	+5	Покой
2.	3550	Снег на траве	0–5	1200	11–15	+5	Ходьба в триконях
3.	3950	Снег рыхлый, 20 см	0–5	600	10–12	+10	Ходьба с проваливанием
4.	3935	Снег мягкий, 15 см	25	250	5–10	+5	Били ступени ногами
5.	3980	Снег мягкий, 30 см	45	110	7–10	+10	Ходьба с глубоким проваливанием
6.	3955	Лед рыхлый сверху	55	15	7–14	+10	Рубка ступеней ледорубом
7.	4000	Скалы	65–70	60	4–8	+8	Лазание со страховкой
8.	3755	Скалы	85–90	50	7–14	+11	В жумарах по веревке

Окончание табл. 2

№ исследования	Высота над уровнем моря	Характер поверхности	Угол наклона поверхности, град.	Протяженность маршрута, м	Время прохождения маршрута, мин.	Температура воздуха, С	Физическая активность
9.	5800	Снег, 15 см, на фирне	0–5	1200	12–16	–3	Ходьба в кошках
10.	5800	Снег рыхлый, 15 см	25	120	10–12	–3	Ходьба в кошках
11.	5800	Снег свежий, 15 см, на фирне	45	120	6–14	–2	Ходьба в кошках

В целом модельные характеристики спортивного туризма отражают особенности туризма как вида спорта, с содержательной и физиологической точек зрения, выявляя необходимый уровень физической работоспособности туристов на пути к высоким спортивным достижениям.

Таблица 3

**Кардиореспираторные показатели у альпинистов
при профессиональных нагрузках в горах**

№ исследования	Частота сердечных сокращений, уд./мин	Частота дыхания, раз/мин	Легочная вентиляция, л/мин <i>BTPS</i>	Потребление кислорода, мл/мин <i>TPD</i>	Выделение углекислоты, мл/мин <i>STPD</i>
1.	70±3	15±2	15±2	356±24	356±49
2.	119±5	23±3	48±6	981±99	1013±97
3.	123±9	23±6	52±13	1197±136	970±168
4.	146±6	40±9	89±6	1569±120	1718±36
5.	155±9	31±2	79±7	1606±116	1668±173
6.	118±7	32±7	72±18	1343±209	1305±257
7.	120±8	39±4	87±5	1682±94	1590±118
8.	159±8	42±3	111±6	1781±153	1897±202
9.	120±8	29±2	53±7	1055±129	770±93
10.	147±10	31±2	59±10	1135±154	899±159
11.	145±9	34±1	72±6	1302±132	1025±80

При использовании данных характеристик спортивного туризма следует учитывать особенности нагрузочного режима в условиях спортивных туристских походов разных категорий сложности в различных видах туризма. В настоящее время нагрузочные режимы во многих видах туризма по категориям сложности туристских походов находятся в стадии изучения. При этом особый интерес вызывают нагрузочные режимы в туристских походах рекреационной направленности, где отмечается ярко выраженная оздоровительная эффективность. В подобных походах регулирование нагрузок в основном связано с ориентацией на физически слабо подготовленных участников группы, в целом достаточно большие по объему нагрузки (в часах) сопровождаются низкой (по ЧСС) интенсивностью работы.

ГЛАВА 3. ХАРАКТЕРИСТИКА РЕКРЕАЦИОННОГО ТУРИЗМА

Рекреационный туризм представляет собой определенный тип туризма, имеющий основную целевую функцию – восстановление физических и психических сил человека средствами туризма. Основной эффект, ради которого используется рекреационный туризм, состоит в повышении работоспособности средствами туризма. Субъективно эффект повышения работоспособности выражается в виде снятия усталости, появления чувства бодрости и прилива сил, а объективно – в улучшении функционального состояния человека. Это – туризм активного отдыха и оздоровления, поэтому его часто называют оздоровительным. Следует отметить, что термин «спортивно-оздоровительный туризм» имеет определенный государственный статус и отражает существенную связь оздоровительного и спортивного туризма.

В связи с этим отмечена способность спортивного туризма мигрировать в сторону рекреационного по результатам занятий спортивным туризмом с нефорсированными нагрузками. Кроме того, имеет место смещение рекреационного туризма в сторону реабилитационного при определенных климатических условиях и средствах туризма в виде дозированной ходьбы и других занятий, способствующих лечению некоторых заболеваний. В целом, рекреационный туризм рассматривается нами как форма активного туризма в рамках физической рекреации с определенными

ограничениями по физическим нагрузкам. Выход за пределы верхних ограничений приводит к спортивному туризму, выход за пределы нижних ограничений – к реабилитационному туризму. К сожалению, рамки физической рекреации в теории физической культуры очерчены недостаточно определенно. Так, например, как отмечали А.М. Выдрин и А. Джумаев (1989), в одних источниках указываются рекреативные формы и места занятий физическими упражнениями, в других – физическая рекреация находит свое выражение в таких терминах и понятиях, как «массово-оздоровительная» и «оздоровительная физическая культура», «производственная гимнастика», «массовый спорт», «массово-оздоровительный отдых», «активный отдых», и т.д.

По данным Ю.Е. Рыжкина (2001), различные авторы выделяют многочисленные признаки, составляющие основное содержание физической рекреации, под которой понимаются любые формы двигательной активности, направленные на восстановление сил, затраченных в процессе профессионального труда. Перечислим эти признаки физической рекреации:

- основывается на двигательной активности;
- в качестве главных средств использует физические упражнения;
- осуществляется в свободное или специально выделенное время;
- включает в себя культурно-ценностные аспекты;
- содержит интеллектуальные, эмоциональные и физические компоненты;
- осуществляется на добровольных, самостоятельных началах;
- оказывает оптимизирующее влияние на организм человека;
- включает в себя образовательно-воспитательные компоненты;
- носит преимущественно развлекательный (гедонистический) характер;
- характеризуется наличием определенных рекреационных услуг;
- осуществляется преимущественно в природных условиях;
- имеет определенную научно-методическую базу.

Все эти признаки являются необходимыми, но недостаточными для характеристики рекреационного туризма как вида физической рекреации.

В отличие от других видов физической культуры, в физической рекреации наиболее значимыми являются не общепринятые компоненты физической нагрузки, а субъективные ощущения, свя-

занные с выполнением тех или иных действий, которые в большей степени доставляют удовольствие, а не изнуряют. Именно принцип удовольствия является одним из основных отличительных принципов физической рекреации. Многим видам физической рекреации сопутствует большое удовольствие от двигательной деятельности (Выдрин А.М., 1999).

Рекреационный туризм как один из видов физической рекреации в этом случае не является исключением. Однако для характеристики рекреационного туризма этих общих утверждений недостаточно. Необходимо рассмотреть рекреационный туризм с других точек зрения.

С точки зрения типологии туризма виды рекреационного туризма разнообразны: автомобильный, мотоциклетный, велосипедный, водный, горный, лыжный, пешеходный, парусный, конный, горнолыжный и другие, не ограниченные спортивной классификацией и другими нормативными документами. Формы рекреационного туризма также разнообразны: самостоятельный и плано-путевочный туризм, зимний и летний, внутренний и международный, массовый и элитарный, дальний и ближний, школьный и студенческий и т.п. Формы туризма, не связанные с двигательной активностью, не рассматриваются нами в рамках рекреационного туризма по причине отсутствия системообразующих признаков физической рекреации.

Как отмечает В.Н. Сергеев (1977), туризм с применением активных средств передвижения становится все более массовой потребностью общества в условиях научно-технической революции, потребностью не только социальной, но и биологической, и психологической. Удовлетворение этой потребности позволяет устранить или ослабить неблагоприятные последствия урбанизации жизни, в частности: нервно-эмоциональные перегрузки, гипокинезию и избыточное нерациональное питание, добиваться повышения трудоспособности населения и снижения уровня «болезней века». На основе работ В.Н. Сергеева можно выделить системообразующие факторы рекреационного туризма: смена обстановки, обеспечение достаточной мышечной активности, стимуляция естественного иммунитета – невосприимчивости организма к болезнетворным воздействиям.

Смена обстановки с «выходом» человека из повседневных, однообразных и потому уже утомительных условий жизни, обеспечивающая переключение нервно-эмоциональной сферы на новые

объекты внешней среды, отвлечение его от утомляющих и подчас отрицательных воздействий повседневности. Туристские походы и путешествия, переносящие горожанина в новую ландшафтно-климатическую среду, связаны с непосредственным контактом с природой. Тесное общение с нею, воспитание в походах способности видеть и наслаждаться красотами природы, развитие в себе «родственного» отношения к ней (Пришвин М.М.) имеют неопределимое психологическое значение, облагораживая и возвышая человека духовно. Чрезвычайно большое значение в этом отношении имеет и воспитание у туриста чувства коллективизма, любознательности, патриотизма, жажды преодоления препятствий и других ценных морально-волевых качеств, играющих решающую роль в профилактике нервно-психических заболеваний и расстройств. Улучшение показателей нервно-психической сферы наблюдается у 98 из 100 лиц, регулярно принимавших участие в походах. Наиболее характерными для действия этого вида рекреационной деятельности является развитие оптимизма, уравновешенности, выдержки, веры в свои силы, сглаживание симптомов повышенной возбудимости и утомляемости нервной системы. Возрастает умеренная трудоспособность по данным корректурных проб (на 12–18%), сокращается скрытый период двигательной реакции. Повышенный тонус нервно-психической сферы после воскресного похода сохраняется, достигнув максимума на 2-й день, до середины рабочей недели.

Обеспечение достаточной мышечной активности, устранение неблагоприятных последствий «мышечного голода» с тренировкой основных функциональных систем, обеспечивающих работоспособность организма: сердечно-сосудистой, дыхательной и опорно-двигательной систем (наряду с нервной системой). Пешеходный, весельный и особенно горный и лыжный туризм представляют собой эффективные средства развития выносливости сердечно-сосудистой системы, устранения сосудистой дистонии путем «погашения вегетативных реакций» (Муравов И.В.). Улучшение функциональных показателей гемодинамики отмечается у 98 из 100 занимавшихся туристскими походами. Весьма характерным проявлением воздействия походов является нормализация реакции на функциональные пробы, в частности с физической нагрузкой (проба Руфье, Мартине и др.).

После очередного похода выходного дня улучшаются показатели обменных процессов: на 8–12% снижается повышенный уро-

вень холестерина в крови, на 0,3–0,6 кг уменьшается вес при ожирении. Туризм, особенно горный, представляет собой одно из действенных средств развития функциональных резервов внешнего дыхания. Показатели жизненной емкости легких, внутрибронхиальной проводимости (силы выхода) и максимальной легочной вентиляции после 6–8 горных восхождений в течение отпускного отдыха возрастают на 8–17%, нередко превышая «должные» величины. Возрастает сила кистей рук. Увеличиваются показатели физической выносливости.

Стимуляция естественного иммунитета – невосприимчивости организма к болезнетворным бактериям. Продолжительная, умеренная по интенсивности мышечная нагрузка обеспечивает улучшение не только обменных процессов и деятельности эндокринной системы, но и тканевого иммунитета. Образующиеся при физической нагрузке миогенные биостимуляторы (Филатов В.П., 1954) содействуют рассасыванию очагов затихающего воспаления, стимулируют регенеративные процессы в тканях организма.

Стимуляцией нервно-психической сферы, эндокринной и иммунобиологической систем организма можно объяснить отсутствие простудных заболеваний у подавляющего большинства участников походов даже при существенном охлаждении.

Используя разработки И.В. Муравова (1982), можно сформулировать методические и организационные правила занятий рекреационным туризмом. В отличие от спортивного туризма, ориентированного на расширение возможностей человека в преодолении естественных препятствий и приспособление к новым, еще не освоенным условиям, рекреационный туризм используется, главным образом, для повышения надежности жизнедеятельности в повседневных условиях уже освоенной среды обитания. Основными задачами рекреационного туризма являются:

- гармоничное физическое развитие и содействие всестороннему развитию человека;
- укрепление здоровья и предупреждение заболеваний;
- обеспечение полноценного отдыха людей разного возраста и профессий;
- поддержание высокой работоспособности;
- достижение активного творческого долголетия.

Помимо общих принципов физического воспитания целесообразно руководствоваться определенными правилами методики и организации занятий рекреационным туризмом:

- правило реализации установки на удовольствие от занятий в сочетании с оптимизацией нагрузок по определенным критериям и с определенными ограничениями;

- правило дифференцирования методов воздействия в зависимости от потребностей организма и возможностей «лимитирующих звеньев» регуляции. Нет мышечной деятельности, занятий физическими упражнениями «вообще». Каждый метод обеспечивает специализированный результат во влиянии как на двигательную, так и на вегетативную функции (Муравов И.В., 1969). Поэтому для эффективного использования рекреационного туризма важно выделить конкретные потребности (вид туризма, форма туризма) и избрать для этого адекватные воздействия (маршрут, время, походный режим);

- правило сохранения качественного разнообразия средств туризма и физических нагрузок;

- правило первоочередных укрепляющих воздействий на «слабые стороны» двигательной и вегетативной функции, что особенно важно для противодействия преждевременному старению;

- правило индивидуального дозирования нагрузки по системе «занятия в удовольствие»;

- правило эмоциональной насыщенности занятий за счет природных и социальных факторов;

- правило предварительного выявления приспособительных возможностей организма до выхода на маршрут (медицинский осмотр, акклиматизационные занятия и т.п.);

- правило объективности в оценке двигательных возможностей и в управлении занятиями рекреационным туризмом (помнить о возможности «двигательной эйфории» у людей пожилого и старческого возраста);

- правило комплексного использования методов тренировки, активного отдыха и закаливания в различных условиях рекреационного туризма;

- правило систематического использования различных форм и средств рекреационного туризма в годичном цикле (прогулки, походы выходного дня, многодневные путешествия и т.п.);

- правило нефорсированных физических нагрузок и неэкстремальных условий занятий. Использование «до предела» физических нагрузок и естественных сил природы, как правило, ухудшает функциональное состояние организма и затрудняет восстановление работоспособности организма;

- правило оценки и самооценки результатов занятий. Важно не стремиться к личным рекордам «любой ценой», а учитывать конкретные показатели диагностики и самочувствия. Улучшение этих показателей вселяет веру в собственные силы, улучшает настроение и повышает эффективность занятий;

- правило использования рекреационного туризма на фоне здорового образа жизни и самодисциплины при отказе от вредных привычек (курение, алкоголь и т.п.).

Рассмотрим некоторые физиологические характеристики рекреационного туризма. Как мы отмечали ранее, рекреационный туризм является одной из форм активного отдыха. Логично при этом воспользоваться результатами работ Э.Г. Булич (1982), представив их в виде табл. 4.

Таблица 4

Различия во влиянии активного отдыха и физической тренировки на функциональные возможности организма

Критерии различий	Активный отдых	Физическая тренировка
Своеобразие влияния	Реализация имеющихся возможностей	Формирование новых возможностей
Непосредственное влияние элементарного воздействия	Устранение утомления	Утомление
Развивающиеся изменения	Чисто функциональные	Морфофункциональные
Период развития	$0,5 - 2 \times 10^2$ с	$2 \times 10^6 - 2 \times 10^8$ с
Длительность сохранения воздействия	$2 \times 10^2 - 6 \times 10^3$ с	$2 \times 10^7 - 6 \times 10^8$ с
Влияние тренированности	Увеличение эффективности	Снижение эффективности воздействия

Из табл. 4 ясно, что влияние рекреационного туризма на организм человека существенно отличается от влияния спортивного туризма, так как рекреационный туризм неотделим от активного отдыха, а спортивный туризм – от тренировок.

Исследования восстановительно-оздоровительной и профилактической эффективности различных климатических и двигательных режимов в условиях туристских баз, проведенные сотрудниками отдела рекреационной физиологии ВНИЛТЭ (Безбородов В.А., Канда И.Г., Сергеев В.Г., Цирин Э.Х. и др.), показали решающее влияние на результаты занятий рекреационным туризмом не климатической зоны и сезона года, а уровня двигательной активности. При энергетических затратах менее 400 ккал в день

эффект 10-дневного отдыха составлял 5,9 балла при 10-балльной шкале. При энергетических затратах 400–800 ккал этот эффект составлял 6,8 балла (посредственный результат). При энергетических затратах в 1200–1500 ккал, доступных практически всем приезжающим на туристские базы, восстановительно-оздоровительный эффект составлял 7,8 балла, как это наблюдалось на горно-пешеходном маршруте для начинающих туристов. При энергетических затратах 1600–2000 ккал в день (их производили лишь 8% туристов) эффект достиг 8,3 балла (существенное улучшение). Перспективным средством повышения оздоровительно-восстановительной эффективности является использование целенаправленных сочетаний различных видов занятий в рамках рекреационного туризма. Наблюдения показали высокий результат применения солнечного облучения и водно-воздушных процедур закаливающего воздействия в условиях туристских походов. Установлено, что во все сезоны года, преимущественно в оздоровительно-профилактических целях, может использоваться ближний туризм. Его регулярное использование (в условиях туристских баз – три раза в неделю) способствовало достижению существенного увеличения эффективности активного отдыха.

Физиологические характеристики рекреационного туризма в широком диапазоне нагрузок – от щадящих (присущих реабилитационному туризму) до тренировочных (присущих спортивному туризму) – можно представить в табл. 5 на основе исследований (Гриненко М.Ф., Черненко В.В., Горячая Г.А.), проведенных со студентами в гористой местности Крыма.

Таблица 5

Средние показатели ЧСС и длительности восстановительного периода при ходьбе

Условия исследований	Покой	Без груза		15 кг		20 кг		25 кг		30 кг	
	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Равнина: V=2,5 км/ч	83	87	30	92	30	96	35	100	45	101	60
V=3,5 км/ч		97	30	107	30	114	40	128	60	133	87
Уклон 20°: V=2,5 км/ч	83	140	65	153	85	161	115	168	133	177	143
V=3,5 км/ч		156	80	170	112	175	128	185	164	194	187

Примечание: 1 – ЧСС (уд./мин); 2 – длительность восстановительного периода (с); V – скорость передвижения.



Рис. 1. Варианты двигательной активности

Как видно из табл. 5, при ходьбе по ровной местности без груза ЧСС и период восстановления после работы значительно не возрастали (ЧСС поднималось до 97 уд./мин, период восстановления составлял 30 с). По мере увеличения веса рюкзака ЧСС возрастала с 92 до 133 уд./мин, а период восстановления увеличивался до 78 с.

При ходьбе в гору под углом в 20° без груза ЧСС возрастает до 156 уд./мин, а период восстановления – до 80 с. Подъем по уклону в 20° с различными грузами – вплоть до 30 кг – усиливает воздействие на ЧСС. При подъеме со скоростью 2,5 км/час и грузом 30 кг ЧСС возрастала значительно – до 177 уд./мин, а со скоростью 3,5 км/час и с тем же грузом – до максимальных величин (в среднем – 194 уд./мин).

Продолжительность восстановительного периода в первом случае составляла 143 с, а во втором – 187 с. Это свидетельствует, что такой вид ходьбы для организма является очень большой нагрузкой.

В рекреационном туризме используются различные варианты двигательной активности в стационарных условиях туристских баз и в природных условиях туристских путешествий (рис. 1 – по Иващенко А.Я. и др., 1984, с изменениями и дополнениями Аппенянского А.И. и Федотова Ю.Н.).

ГЛАВА 4. ПОДГОТОВКА ТУРИСТОВ-СПОРТСМЕНОВ

4.1. Основные задачи, принципы и методы туристской подготовки

Туристская подготовка представляет собой процесс формирования знаний, умений, навыков (ЗУН), необходимых для занятий спортивным туризмом и совершенствования в этом виде спорта. По своей сути, это процесс повышения уровня подготовленности туристов к преодолению естественных препятствий в условиях спортивных туристских походов и соревнований по туристскому многоборью.

Туристская подготовка может рассматриваться как многолетний процесс спортивного совершенствования или сравнительно кратковременный период предподходной подготовки в соответствии с периодизацией тренировочного процесса. Следует отме-

титель, что подготовка высококвалифицированного туриста – многолетний процесс. Термин «подготовка туриста» частично совпадает с термином «тренировка туриста», однако является понятием более общим.

Подготовка туриста включает в себя и тренировку как основное средство подготовки туриста, и целый ряд факторов, дополняющих тренировку. По существу, это педагогический процесс воспитания туриста. В подготовке туристов-спортсменов используются различные методы воспитания и обучения, представленные на рис. 2 и 3 (Бабанский Ю.К.). Все указанные методы используются в сочетании, обеспечивающем качество подготовки туристов. Из методов воспитания особое внимание следует обратить на группу методов организации деятельности и формирования опыта. Из методов обучения особого внимания заслуживают методы организации учебно-познавательной деятельности. Все методы воспитания и обучения требуют определенного осмысления для использования тренером-преподавателем спортивного туризма. Например, методы воспитания, оставаясь общепедагогическими, отличаются по содержанию в разных видах воспитания – физическом, нравственном, эстетическом, трудовом, которые должны реализовываться в подготовке туристов. При подготовке



Рис. 2. Методы воспитания в подготовке туристов-спортсменов

туристов следует обратить внимание на то, что методы обучения по логике передачи и восприятия информации должны дополнять друг друга. В частности, техническая подготовка часто осуществляется в последовательности «от общего к частному и от частного к общему». Это связано с необходимостью общей демонстрации технического приема, дальнейшего расчленения технического приема для обучения по частям и, наконец, полного исполнения технического приема с устранением ошибок обучающихся.

Спортивный туризм развивает и совершенствует необходимые человеку физические качества – выносливость, быстроту, силу различных групп мышц, ловкость. Кроме того, в туристских походах совершенствуются морально-волевые качества, такие как смелость, решительность, дисциплинированность, коллективизм, активность, воля и др.

Все эти качества должны вырабатываться и развиваться в учебно-тренировочном процессе.

Достижение высоких спортивных результатов в туризме возможно при решении основных задач учебно-тренировочного процесса: обеспечения всестороннего физического развития; воспитания высоких моральных качеств; овладения туристской техникой и тактикой; приобретения необходимых знаний по основам теории, методики и организации физического воспитания и спортивной тренировки; совершенствования спортивного мастерства.

Эти задачи нужно решать комплексно на всех учебно-тренировочных занятиях. Они обязательны для всех туристов-спортсменов, от новичков до мастеров спорта, при подготовке к соревнованиям любого масштаба. Лучшие результаты дают тренировки, на которых учитывается фактическое усвоение спортивных навыков при соответствующем дозировании тех или иных задач, поставленных квалифицированным тренером.

Для успешного осуществления учебно-тренировочного процесса в системе физвоспитания разработана научно-методическая основа спортивных тренировок. Каждая тренировка планируется и осуществляется в соответствии с принципами научности, всесторонности, сознательности и активности, повторности и систематичности, постепенности, доступности, коллективности в сочетании с индивидуализацией, принципами наглядности и прочности. Перечисленные принципы взаимосвязаны, и только применение их в неразрывной совокупности обеспечивает высокую эффективность учебно-тренировочного процесса.



Рис. 3. Методы обучения в подготовке туристов-спортсменов

Принцип научности означает обоснованность элементов тренировки и всего тренировочного цикла в целом. Примером научного подхода к обучению приемам, технике страховки туристов является теоретический расчет силы рывка и демонстрация его последствий при различной технике страховки.

Принцип всесторонности – повышение уровня всестороннего развития – главного условия роста работоспособности. При всесторонней подготовке у спортсмена вырабатывается множество двигательных навыков, которые обеспечивают развитие физических качеств, необходимых для выполнения специальных приемов техники и тактики туризма. Всесторонняя спортивная подготовка предусматривает гармоничное физическое развитие и совершенствование морально-волевых качеств. Физическая и техническая подготовки неотделимы от развития морально-волевых качеств – это единый взаимообратный процесс. Примером всестороннего развития могут служить известные в туризме спортсмены. Они являются мастерами по нескольким видам спорта, призерами многих всесоюзных туристских и других соревнований. В то же время всестороннее развитие необходимо не только мастерам спорта, но и новичкам, которые особенно нуждаются во всестороннем, гармоничном развитии. Тренировки начинающих туристов не должны носить узкоспециальный характер, поскольку для них самое главное – получить хорошую физическую подготовку и на ее основе совершенствовать свое спортивное мастерство.

Принцип сознательности и активности – это понимание целей и задач тренировки, сознательное и активное использование средств учебно-тренировочного процесса туристов.

Если физические упражнения и технические приемы выполняются туристами с увлечением, разумной активностью, пониманием пользы от этих занятий, то усвоение материала будет более глубоким. Умение тренироваться самостоятельно и активно, с чувством личной ответственности необходимо каждому туристу.

Принцип сознательности особенно важен при выполнении приемов, связанных с техникой страховки. Например, технический прием страховки веревкой с использованием трения через карабин или выступ нельзя осваивать механически, поскольку для выполнения приема требуются разные углы охвата веревкой. Таких приемов в туристской технике много, поэтому здесь важна роль принципа сознательности в тренировках.

На тренировках все туристы получают задание от тренера, однако контролировать действия, самостоятельно обнаруживать и исправлять свои ошибки должен научиться каждый.

Принцип повторности и систематичности предусматривает закрепление и развитие полученных знаний в процессе регулярных тренировок на протяжении недели, месяца, года, многих лет. Тренировки при этом должны проводиться по системе: «от легкого к трудному», «от простого к сложному», «от известного к неизвестному». Перерыв в занятиях отрицательно сказывается на спортивных результатах. Падает работоспособность, и теряются приобретенные навыки. Особенно быстро забываются наиболее сложные элементы техники страховки и скалолазания. Поэтому в системе физвоспитания есть общее правило подтверждения спортивных разрядов каждые два года. Альпинист, не совершивший в течение двух лет восхождения соответствующей категории трудности (вышей в своем разряде), рассматривается как потерявший квалификацию на один разряд и не допускается к восхождению без прохождения определенного тренировочного цикла.

Многие туристы, понимая необходимость регулярных занятий, тренируются ежедневно или несколько раз в неделю, тем самым вырабатывая свою систему тренировок, хотя и не всегда оптимальную.

Функциональное состояние организма можно разделить на три фазы. Первая – утомление со всеми присущими ему признаками, выражается в пониженной работоспособности. Вторая – восстановление работоспособности организма до начального уровня. Третья – повышение работоспособности до уровня выше начального. Длительность каждой фазы зависит от степени тренированности, интенсивности и продолжительности. Если последующее занятие совпадает с первой фазой, т.е. с периодом утомления, то в организме развивается хроническое утомление, так называемое переутомление. Если последующее занятие совпадает со второй фазой, то переутомление исключается, но и не создаются предпосылки для повышения работоспособности. Наибольший эффект дают повторные занятия в третьей фазе.

Педагогические наблюдения и экспериментальные исследования физиологов позволили рекомендовать большинству спортсменов третьего и второго разрядов проводить 2–3 тренировочных занятия в неделю с продолжительностью каждой тренировки

от 1,5 до 2,5 ч. Спортсменам старших разрядов предлагается тренироваться чаще, 4–6 раз в неделю, и уделять более продолжительное время отдельным занятиям. Тренировочные занятия с максимальными нагрузками надо чередовать с занятиями, имеющими небольшую нагрузку, а также с туристскими походами разной сложности. Проводить их следует в конце недельного, месячного и более продолжительного цикла тренировочного процесса.

Принцип постепенности отражает научный взгляд на основные принципы жизнедеятельности человека. И.П. Павлов подчеркивал, что многие задачи, которые сначала кажутся невыполнимыми, в конце концов при постепенности и осторожности оказываются удовлетворительно решенными.

Равномерное нарастание нагрузки в период тренировки, увеличение объема и интенсивности выполняемой работы, постепенное усложнение задач и действий – все эти положения основаны на принципе постепенности.

Органы и системы организма на тренировках включаются в усиленную работу не сразу, поэтому на каждом занятии необходимо предусматривать разминку. Весь тренировочный процесс должен строиться с учетом постепенного повышения нагрузок, достигается это за счет ступенчатого перехода от одного цикла занятий к другому.

В одном тренировочном цикле (недельном, месячном или годовом) сохраняются примерно одинаковые уровни средней интенсивности и продолжительности занятий, а в следующем цикле они увеличиваются.

Принцип постепенности учитывается не только в процессе подготовки к соревнованиям, но и на соревнованиях. Судейская коллегия соревнований на лучший туристский поход учитывает постепенный набор трудностей в путешествиях. Так, команда туристов получает штрафные баллы за построение маршрута, начавшегося с предельных технических сложностей и физических нагрузок.

Принцип доступности показывает зависимость системы тренировочных занятий от подготовленности участников. Доступность тесно связана с принципами систематичности и постепенности. Если какой-нибудь прием выполняется большинством туристов бессознательно, с грубыми ошибками, а некоторыми – вообще не выполняется из-за трудности, значит, этот прием для занимаю-

щихся в данное время недоступен. Трудно, например, освоить прыжок в кошках с ледорубом через трещину, если обучающийся еще не умеет ходить на кошках и осуществлять самостраховку ледорубом, а ледовая трещина пугает его.

Принцип коллективности в сочетании с индивидуализацией дает наилучшие результаты в тренировочном процессе туристских команд. Туризм – коллективный вид спорта. Но команда состоит из разных людей. Каждый спортсмен имеет свои особенности физического развития и технической подготовленности, условия труда, отдыха, питания и др. Учет этих индивидуальных особенностей необходим при коллективных тренировках. Индивидуальные особенности выявляются на основании собеседований, тестов и контрольных упражнений на силу, быстроту, выносливость, технику и др. При построении тренировочного процесса и планировании тренировок индивидуальные особенности членов команды следует учитывать путем определенного дозирования нагрузок.

Принцип наглядности заключается в том, что тренер не только объясняет, как выполнить тот или иной прием, но и показывает его выполнение в целом и по частям. Показ должен выполнить тренер или обученный этому приему турист. С успехом можно использовать для наглядности фотографический материал и киноленты, плакаты и рисунки. Наглядность повышает качество и быстроту обучения, но не нужно слепо копировать какой-либо прием. Наглядность необходимо использовать на всех этапах тренировочного процесса. В начале обучения – показ приема, выполненного в совершенстве; далее – показ приема в том виде, как его делают туристы на тренировках; после выявления и исправления ошибок – сравнительный анализ различных особенностей выполнения приема. Все это можно сделать с помощью технических средств, однако сила примера оказывает гораздо большее влияние. Недостаточно подготовленный турист равняется, прежде всего, на своих товарищей, в чем и заключается особенность коллективных тренировок.

Принцип прочности определяет устойчивость накопленных знаний и уровня физической и технической подготовленности. Психологи различают 4 уровня усвоения заданного материала.

Первый уровень (знакомства) характеризуется умением узнавать изученный объект среди остальных, выбирать его из совокупности объектов.

Второй уровень (репродукции) характеризуется умением воспроизводить изученный материал, но не выходя при этом за рамки заученных сведений.

Третий уровень (умения) характеризуется умением решать практические задачи по изученному материалу, применять известные общие методы в конкретных условиях.

Четвертый уровень (творчество) характеризуется умением создавать новые подходы и методы решения проблем в своей сфере деятельности.

Устойчивость 3-го уровня – необходимое требование к туристам-спортсменам. Четвертый уровень достигается спортивным совершенствованием. Он свидетельствует о высоком туристском мастерстве.

Устойчивость уровней физической и технической подготовленности достигается правильным планированием и проведением тренировок. При этом нужно учитывать все названные принципы и «не засорять» тренировки множеством специальных упражнений и приемов. Не следует также приступать к изучению нового приема, пока не создана достаточная основа для его усвоения. Необходимо закреплять и совершенствовать полученные навыки в практике туристских походов.

Методы тренировки должны обеспечивать выполнение задач учебно-тренировочного процесса.

В процессе тренировки туристы получают определенную нагрузку. Эта нагрузка складывается из объема и интенсивности выполнения упражнений. Объем нагрузки определяется количеством выполняемых упражнений за одну тренировку или тренировочный цикл. Объем нагрузки можно выразить в километрах (для циклических упражнений) или в часах (для ациклических упражнений). Интенсивность определяется скоростью выполнения определенного объема нагрузки. В практике спортивного туризма используют различные методы выполнения упражнений.

Равномерный метод характеризуется определенным уровнем интенсивности нагрузки, которая сохраняется постоянной в основной части тренировки. Равномерный метод используется на протяжении всего тренировочного процесса, в основном, для втягивания организма в работу после соревнований и развития общей выносливости в подготовительном периоде.

Переменный метод характеризуется изменением уровня интенсивности нагрузки при выполнении непрерывной работы. Этот

метод можно считать универсальным, так как он предоставляет широкие возможности для тренера и туристов, особенно при самостоятельных тренировках. Изменение нагрузки производят постепенно, в соответствии с самочувствием тренирующегося. Здесь можно использовать «рваный» бег или «фартлек», т.е. переменные скорости при беге на длинные дистанции.

Контрольный метод связан с применением контрольных нормативов в тренировочном цикле для определения уровня подготовки и внесения изменений в ход дальнейших тренировок. Контроль производится по общефизической и технической подготовке.

Интервальный метод применяется для решения специфических задач, например развития в короткий срок максимальных возможностей сердечно-сосудистой системы. Метод заключается в многократном чередовании нагрузок самых высоких и низких по интенсивности с небольшим отдыхом после серии упражнений и повторений этой серии.

Повторный метод заключается в повторных, обычно максимальных по интенсивности нагрузках с отдыхом между ними. При этом объем нагрузок может быть различным.

Соревновательный метод основан на использовании соревновательных нагрузок (типичных для туристских соревнований) в тренировочном процессе. При этом желательно воспроизводить специфические условия соревнования на тренировках и принимать участие в достаточно большом количестве соревнований.

Метод отягощения предусматривает выполнение упражнений с добавочной нагрузкой (отягощения грузом). В туризме этот метод целесообразно использовать при совершенствовании мастерства преодоления естественных препятствий, например скал.

Метод выполнения упражнений до отказа характеризуется высоким уровнем нагрузки. При этом упражнение выполняется до предельного состояния, при котором выполнить упражнение уже практически невозможно.

Игровой метод основан на сочетании различных ситуаций и соответствующих самостоятельных действий занимающихся – игроков. Метод стимулирует проявление активности, двигательного творчества, ловкости, отличается эмоциональностью и комплексным характером физической и умственной деятельности. При всех достоинствах этого метода следует учитывать и его недостатки: невозможность дозирования индивидуальных нагрузок

для развития тех или иных качеств туристов. Метод следует применять преимущественно в переходном периоде при восстановлении сил и в подготовительном периоде в сочетании с другими методами для развития координации движений и быстроты.

Круговой метод заключается в выполнении специально подобранных комплексных упражнений, в их чередовании с целью развития различных групп мышц и спортивных качеств. Круговой метод в тренировках туристов должен быть преобладающим, так как позволяет наиболее эффективно использовать преимущества каждого метода выполнения упражнений в определенном сочетании. При этом методе тренировки чередуются упражнения, технические приемы заменяются игрой. При правильно подобранном чередовании упражнений достигается высокая интенсивность нагрузки при сравнительно небольшом утомлении, что дает возможность увеличить объем тренировочных нагрузок.

4.2. Содержание туристской подготовки

Рассмотрим содержание туристской подготовки на основе выделения основных ее видов. Все виды подготовки взаимосвязаны и показаны на рис. 4.

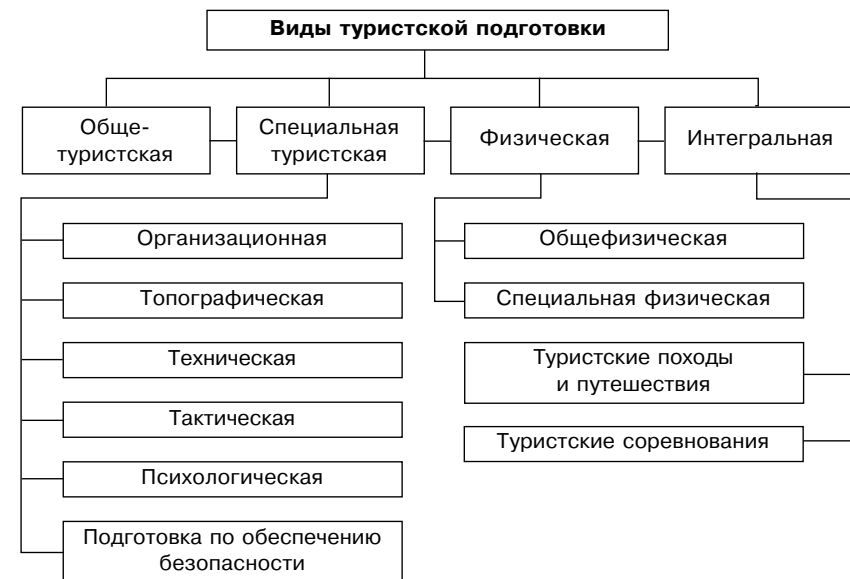


Рис. 4. Виды туристской подготовки

Общетуристская подготовка – формирование ЗУН по следующим основным разделам: охрана окружающей среды и общественно полезная работа в туристских походах; содержание, организация и проведение туристских слетов и соревнований; система подготовки кадров в спортивном туризме; социально-экономические, организационные, программно-нормативные и научно-методические основы развития спортивного туризма; типология, история и география туризма; современное состояние и перспективы развития туризма; краеведение и другие, общие для всех видов туризма разделы. В общетуристской подготовке преобладает теоретическая подготовка по всем указанным разделам. Эта подготовка в основном формирует знания туристов. Отдельные разделы этой подготовки, связанные с охраной окружающей среды, краеведением, проведением туристских слетов и соревнований, предполагают формирование умений и навыков действий туристов в конкретных условиях. Такие разделы общетуристской подготовки требуют практических занятий в аудиториях или природных условиях. Объемы общетуристской подготовки в часах теории и практики и распределение этих часов по периодам подготовки зависят, в основном, от уровня квалификации занимающихся и, частично, от вида туризма. Малые объемы общетуристской подготовки новичков по ряду разделов частично компенсируются в процессе многолетней подготовки, повышая интеллектуальный потенциал занимающихся спортивным туризмом.

Специальная туристская подготовка – формирование специальных для каждого вида туризма ЗУН по следующим основным разделам:

- организация спортивного туристского похода (организационная подготовка);
- топография туризма (топографическая подготовка);
- техника спортивного туризма (техническая подготовка);
- тактика спортивного туризма (тактическая подготовка);
- психология спортивного туризма (психологическая подготовка);
- обеспечение безопасности (подготовка по обеспечению безопасности).

Основу специальной туристской подготовки составляет формирование практических умений и навыков по указанным разделам подготовки со значительным акцентом на вид туризма. В специальной туристской подготовке теория и практика взаи-

мосвязаны. В обозначенных разделах подготовки есть вопросы общие и специфические для каждого вида спортивного туризма. В процессе формирования ЗУН по специальной туристской подготовке вначале рассматриваются самые простые общие вопросы и далее – специфические для каждого вида туризма. Например, топографическая подготовка, связанная с умениями «читать карту», предшествует подготовке по технике ориентирования на местности с помощью карты и компаса. В технической подготовке туриста техника установки палатки будет предшествовать технике устройства убежищ в лыжном туризме. Набор ЗУН по специальной туристской подготовке специально дифференцируется в зависимости от специализации и квалификации туристов. Практически невозможно быть специалистом по всем видам туризма. Например, зимой – лыжный туризм, летом – горный. В то же время на начальном этапе подготовки целесообразно опробовать многие виды туризма для осознания выбора спортивной специализации.

Организационная подготовка как часть специальной туристской подготовки включает в себя определение целей и задач туристского похода; комплектование групп и распределение обязанностей; разработку маршрута по дням, определение контрольных пунктов и сроков их прохождения от начала до конца маршрута; подготовку личного и группового снаряжения; подготовку продуктов питания; подготовку маршрутной документации; решение других организационных задач (финансирование, связь, транспорт и др.).

В организационной подготовке специфика вида туризма проявляется в значительно большей мере, чем в общетуристской подготовке. Большой объем практических занятий в аудиторных условиях тесно связан с характером туристского маршрута. Общая закономерность этой подготовки: чем сложнее маршрут, тем больше времени и внимания он требует по всему комплексу организационной подготовки.

Топографическая подготовка как часть специальной туристской подготовки включает в себя формирование ЗУН по элементам топографии, необходимым в условиях организации и проведения туристских походов и соревнований. Прежде всего, к этим элементам относятся основные понятия: об используемых в туризме картах, схемах, кроках; об условных обозначениях местности; о масштабных и немасштабных изображениях местности;

о простейших измерениях расстояний, направлений, высот местности; о простейших приборах, инструментах и подручных устройствах, используемых в туристской практической топографии.

Техническая подготовка как часть специальной туристской подготовки включает в себя подготовку по технике: преодоления естественных препятствий, страховки, бивачных работ, спасательных работ, ориентирования на местности.

Техническая подготовка является основной подготовкой туристов-спортсменов и дифференцируется по видам туризма. Техническая подготовка включает в себя и теорию, и практику, но основной объем нагрузки в часах составляют практические занятия в природных условиях. Техническая подготовка взаимосвязана с тактической подготовкой и подготовкой по безопасности, однако сами технические приемы в процессе подготовки туристов-спортсменов можно выделить в отдельные группы по содержанию и видам туризма. В подготовке начинающих туристов техническая подготовка занимает сравнительно небольшой объем часов, но с повышением уровня квалификации объемные нагрузки увеличиваются значительно. При этом большая часть этих нагрузок реализуется в условиях сложных туристских походов. В технической подготовке можно выделить индивидуальную и групповую техническую подготовку. Индивидуальная техническая подготовка направлена на освоение туристом индивидуальных технических приемов. Групповая техническая подготовка направлена на взаимодействие туристов при выполнении групповых технических заданий.

Тактическая подготовка как часть специальной подготовки включает в себя формирование целенаправленных индивидуальных или групповых действий туристов, позволяющих оптимизировать решение различных туристских задач. Индивидуальная тактическая подготовка – это приобретение ЗУН: распределять свои силы на определенном участке пути и в целом на маршруте; рационально отдыхать на привалах; выбирать оптимальный путь движения; выбирать оптимальную технику преодоления естественных препятствий, технику ориентирования на местности, технику страховки, технику поисковых и спасательных работ, бивачную технику; решать разнообразные ситуационные задачи индивидуального характера, связанные с личными и групповыми интересами.

Групповая тактическая подготовка направлена на оптимальное решение ситуационных задач группового характера. Эти за-

дачи решаются в предподходный, походный и послепоходный периоды. В предподходном периоде необходима оптимизация многих элементов организационной подготовки: выбор различных вариантов основного, запасного и аварийного вариантов маршрута; выбор вариантов материально-технического обеспечения, комплектования группы и распределения обязанностей; выбор вариантов обеспечения безопасности группы, средств связи и др.

Тактическая подготовка тесно связана с другими видами подготовки, но ее основой является техническая подготовка, поэтому в литературе достаточно часто встречается термин «техничко-тактическая подготовка». Техническая подготовка во многом определяет тактику группы.

Психологическая подготовка как часть специальной туристской подготовки включает в себя формирование знаний по основам психологии туриста-спортсмена и воспитание его личностных морально-волевых и психических качеств. В психологической подготовке используются методы общественно-политического, нравственного, трудового и эстетического воспитания, а также специальные методы, средства и приемы развития и совершенствования специальных психических качеств туриста. Психологическую подготовку туриста принято делить на две составляющие: общую психологическую подготовку и специальную психологическую подготовку к преодолению конкретных естественных препятствий. Общая психологическая подготовка направлена на формирование необходимых морально-волевых и психических качеств туриста. Специальная психологическая подготовка в каждом конкретном случае включает в себя: определенную установку на преодоление препятствий (безопасность, скорость и др.); мотивацию действий; осознание сложности препятствия и возможности его преодоления; формирование твердой уверенности в своих силах и возможностях решения поставленных задач; преодоление отрицательных эмоций, вызванных предстоящими действиями; создание состояния психологической готовности к максимальным волевым и физическим напряжениям и к тесному взаимодействию с другими членами группы.

Общественно-политическое воспитание формирует социальную активность личности туриста и группы в целом. Эта активность проявляется в общественно полезной работе туристов, охране окружающей среды, краеведении и других видах деятельности.

Нравственное воспитание туриста является основой формирования сознания и важнейших моральных качеств личности. Для спортивного туризма одним из важнейших качеств является коллективизм, в структуру которого входит чувство долга и ответственности, товарищеской взаимопомощи, требовательности к другим и к себе в интересах коллектива, дисциплинированность.

Трудовое воспитание направлено на обеспечение жизнедеятельности в условиях туристских походов, оно связано с формированием ЗУН хозяйственных работ на биваке, приготовления пищи, ремонтных работ по снаряжению – личному и групповому, целому комплексу работ по самообслуживанию и бытовому труду в природных условиях.

Эстетическое воспитание в туризме основывается на реальных возможностях эстетического развития человека под влиянием природной среды. К.Г. Паустовский писал, что каждое путешествие – это проникновение в область значительного и прекрасного.

Воспитание волевых качеств туристов осуществляется в процессе предпоходных тренировок и в походных условиях. А.Ц. Пуни подчеркивал, что преодоление препятствий – необходимый фактор проявления и развития воли. К основным волевым качествам, необходимым туристам, относятся: целеустремленность, смелость, решительность, настойчивость, инициативность, выдержка и терпение.

Целеустремленность – главное волевое свойство, определяющее направление и уровень развития личности. В воспитании целеустремленности необходимо ставить перед туристами доступные цели и добиваться их достижения. В спортивном туризме такой целью может быть успешное проведение туристского похода в заранее выбранном районе или успешное выступление в соревнованиях по туристскому многоборью. И то, и другое должно сопровождаться повышением уровня спортивного мастерства.

Смелость – умение противостоять страху и действовать в опасных ситуациях с определенным обеспечением безопасности. Многие технические приемы в туризме, относящиеся к преодолению естественных препятствий, требуют смелости и воспитывают смелость в процессе их выполнения.

Решительность – умение достаточно быстро и обоснованно принимать решения и приступать к их осуществлению в условиях многовариантности и неоднозначности последствий того или иного

решения. Особенно часто требуется проявлять решительность руководителю туристской группы при выборе вариантов пути.

Настойчивость – умение постоянно стремиться к достижению цели, несмотря на определенные трудности и неудачи. Настойчивость туристов проявляется в регулярных занятиях туризмом в любых условиях внешней среды.

Инициативность – умение по собственному почину предпринимать определенные действия, направленные на решение частных и общих проблем. Особенно важна инициативность в решении задач обеспечения безопасности и других ситуационных задач в туризме.

Выдержка – умение не спешить с действиями, выводами, проявлениями чувств, мешающими осуществлению принятого решения; не поддаваться влиянию лиц, проявляющих неуверенность, малодушие, трусость и т.п. В туризме даже принятие неверного решения в выборе пути часто предпочтительнее изменению решения в поисках верного варианта пути, если это не связано с безопасностью.

Терпение – умение в тяжелых условиях противостоять утомлению, отрицательным эмоциям, определенное время выдерживать сравнительно высокие нагрузки, используя дополнительные волевые усилия. В туризме тяжелый рюкзак и многие километры пути – основные испытания, как у стайера – марафонская дистанция.

В воспитании личностных качеств туриста используются общеизвестные методы формирования сознания личности (лекции, беседы, метод примера и др.); методы организации деятельности и формирования опыта поведения (педагогические требования и задания, разнообразные упражнения, создания воспитывающих ситуаций и др.); методы стимулирования (соревнования, поощрения, наказания и др.).

В целом психологическая подготовка туриста основана на решении разнообразных психологических задач, теоретических и практических, в специально созданных и естественных ситуациях, реально существующих в спортивном туризме.

Подготовка по обеспечению безопасности как часть специальной туристской подготовки включает в себя формирование знаний объективных и субъективных опасностей занятий спортивным туризмом, знание форм и методов медицинского обеспечения занятий туризмом, умений и навыков оказания первой до-

врачебной помощи пострадавшему. В подготовку по обеспечению безопасности входят: анализ аварийных ситуаций в избранном виде туризма и районе спортивных походов и путешествий; решение ситуационных задач обеспечения безопасности в условиях спортивных туристских походов и соревнований; знание средств дальней и ближней радиосвязи; умение пользоваться различными средствами аварийной сигнализации; умение использовать специальные и подручные средства поисково-спасательных и транспортировочных работ, используемых в туризме; знание правил контроля и самоконтроля туристов; знание правил обеспечения безопасности и умение их использовать в реальных условиях походов и соревнований. Подготовка по обеспечению безопасности взаимосвязана со многими видами подготовки и особенно с техникой страховки и техникой поисково-спасательных работ, но имеет более широкое и комплексное содержание, направленное на обеспечение безопасности спортивных туристских походов и соревнований. Подготовка по обеспечению безопасности имеет как общие, так и специфические для каждого вида туризма черты.

Интегральная подготовка аккумулирует в себе практически все вопросы специальной подготовки и частично – общей туристской подготовки. Она представляет собой реализацию всех видов подготовки в реальных условиях спортивных походов и соревнований как основных, так и тренировочных в многолетнем и годичных циклах подготовки туристов-спортсменов. От других видов подготовки интегральная подготовка отличается определенной цельностью решаемых задач по организации и проведению спортивных туристских походов и соревнований. Объемы интегральной подготовки (в часах) повышаются с ростом квалификации туристов и в ряде случаев могут в значительной мере вытеснить другие виды подготовки. Интенсивность интегральной подготовки (по мощности нагрузки) обычно близка к соревновательной, хотя для решения определенных тренировочных задач она может быть повышенной или пониженной. Интегральная подготовка в спортивном туризме является основным средством повышения спортивного мастерства. Перефразируя слова известного в прошлом рекордсмена мира финского стайера П. Нурми: «Для того чтобы бегать, надо бегать и бегать», можно сказать для туристов: «Чтобы ходить в спортивные туристские походы, надо ходить и ходить в туристские походы».

В практике спортивного туризма интегральная подготовка часто отождествляется с набором определенного количества совершенных походов и путешествий для выполнения классификационных нормативов. В таком случае минимальные объемы интегральной подготовки в часах можно представить как нормативные затраты времени на совершение спортивных походов и путешествий определенной категории сложности. Например, для походов 1, 2, 3, 4, 5, 6-й категорий сложности можно считать, что нормативными затратами являются 60, 80, 100, 130, 160, 200 часов соответственно.

Максимальные объемы интегральной подготовки можно ориентировочно представить в соответствии с ограничением классификационных нормативов на зачеты походов. Например, не более четырех походов в календарный год, в том числе не более трех походов 4–6-й категории сложности, из которых не более двух – 6-й категории сложности. В таком случае максимальные объемы интегральной подготовки высококвалифицированных спортсменов могут составить около 560 часов. Для начинающих туристов (при последовательном наборе участия в походах 1, 2, 3, 4-й – категории сложности) максимальный объем интегральной подготовки может составить около 370 часов. В спортивном туризме известны случаи, когда самостоятельные занятия туризмом практически сводятся к организации и проведению походов различной сложности. В таком случае осознанно или неосознанно происходит подмена многокомпонентной системы туристской подготовки одной интегральной подготовки. В многолетнем цикле такой подготовки возможен рост спортивных результатов, но эффективность такого роста, с точки зрения качества спортивных достижений и уровня безопасности, остается, как правило, на низком уровне. Однако сам факт такого подхода к подготовке туристов показывает большие возможности интегральной подготовки, недооценивать которую просто невозможно.

Физическая подготовка должна обеспечить:

- общую физическую подготовленность;
- специальную физическую подготовленность в зависимости от способа передвижения и преодолеваемых препятствий;
- закаливание организма – его сопротивляемость заболеваниям при охлаждении, перегревании, повышенной влажности или сухости воздуха, недостатке кислорода и т.п.

Общая физическая подготовка служит основой специальной подготовки. Без поддержания ее на высоком уровне невозможно

добиться успехов в усвоении и совершенствовании техники различных видов туризма. В процессе общей физической подготовки важно всесторонне развивать основные физические качества, необходимые туристам любой специализации: общую выносливость, силу, гибкость тела, быстроту движений и ловкость. Если одно из них отстает в развитии, следует дополнительно применять средства, благотворно воздействующие на это отстающее качество. Общая физическая подготовка особенно важна на начальных этапах занятий туризмом и в подготовительном периоде круглогодичной тренировки спортсменов любой квалификации, так как позволяет значительно повысить общий уровень функциональных возможностей организма.

Специальная физическая подготовка обеспечивает овладение специфическими навыками, необходимыми для какого-либо определенного вида туризма, так как ориентирована на развитие специальных физических способностей. Например, для туристов – велосипедистов, лыжников, пешеходников особенно важна специальная выносливость и сила ног, для туристов-водников особое значение имеет специальная выносливость и сила рук. Способность к координации движений, сохранению статического и динамического равновесия необходима всем туристам, но особенно важны и специфичны эти качества в горном туризме, так как именно они зачастую определяют уровень техник и преодоления естественных препятствий в горах.

Особое значение в специальной физической подготовке имеет развитие способностей передвижения с рюкзаком и преодоления естественных препятствий с грузом. Развитие специальной выносливости для каждого вида туризма имеет свою особенность. Например, в горном туризме специальную выносливость связывают с выполнением большого объема физической нагрузки умеренной мощности в условиях высокогорья с пониженным содержанием кислорода в воздухе. В спортивном ориентировании необходима специальная выносливость в кроссовом беге для обеспечения достаточно высокой скорости передвижения по пересеченной местности. В специальной физической подготовке туристов необходимо обратить внимание на развитие специальной способности переключаться с одного вида нагрузки на другой и рационально расходовать силы.

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 их 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 в сфере туризма существует общедоступная методическая литература, а маршрутно-квалификационные комиссии и контрольно-спасательная служба тщательно проверяют готовность групп к предстоящим походам, руководствуясь соответствующими нормативами. Лишь психоло-

гическую 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 у других, что подчеркивает необходимость углубления наших познаний о психологическом климате, чтобы понять, как он складывается и почему оказывается подавляющим к одним влияниям и устойчив к другим.

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 этого недостаточно.

Каждый человек, отправляясь в путешествие, наряду с надеждами имеет разного рода опасения неблагоприятного развития событий. Если какие-то из них оправдаются, 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, необходимые для 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 воз-

можности неожиданных оборотов дела и опасается их, хотя не знает конкретно, в чем именно они могут заключаться.

Следовательно, надежды и опасения, составляющие *ожидания*¹ 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 большое значение для того, как будет происходить и чем закончится путешествие. Таким образом, ожидания играют двойную роль в становлении и оценке успеха путешествия.

К ним мы и обратимся в первую очередь.

ГЛАВА 1. ОЖИДАНИЯ УЧАСТНИКОВ ПУТЕШЕСТВИЯ

К туризму, в том числе и спортивному, приобщаются люди всех возрастов и профессий, имеющие разное семейное и общественное положение, существенно отличающиеся по своему культурному уровню и физическому развитию. 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 — фанатичное 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

¹ Термин *ожидания* используется здесь в значении, близком по смыслу понятию *мотив* — побуждение к деятельности ради удовлетворения какой-либо актуальной потребности. Подробнее о *мотивации* и ее роли в поведении, как и о вероятностном прогнозировании, о котором речь пойдет дальше, говорится в другой работе автора. См.: Линчевский Э.Э. Уроки поведения в быту и на работе. — СПб.: Нева, 2003.

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 осознанны. В этом нетрудно убедиться, сопоставив, например, 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 (побудительные мотивы), 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 утонченно, вдумчиво, очень большое внимание уделяют точности ориентирования, не жалеют времени и сил на разведку, 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 участ-

ков 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 направлениях, неразрывно между собой связанных, — в 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 в себя 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, регионов мира, 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 собой 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 (коллективизм, мужество, любовь к природе, жизнерадостность и др.), формирует новые интересы, способствует развитию силы и выносливости. Причем происходит это независимо от того, ставит перед собой подобную задачу человек, занимающийся туризмом, или нет.

ГЛАВА 2. 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:

может оказаться:

- интересным,
- разнообразным,
- достаточно трудным,
- но посильным

- скучным,
- однообразным,
- чрезмерно сложным,
- или слишком простым

группа

будет:

может оказаться:

- дружной,
- веселой,
- с общими интересами

- конфликтной,
- унылой,
- разобщенной

руководитель (инструктор)

будет:

может оказаться:

- компетентным,
- толковым,
- тактичным,
- выдержанным

- некомпетентным,
- неорганизованным,
- бестактным,
- несдержанным

	<i>погода</i>	
будет хорошая		может быть плохой
	<i>неожиданности</i>	
встретятся лишь радостные, приятные		могут произойти неприятные (ЧП, болезни, непреодо- лимые преграды)
	<i>программа путешествия</i>	
будет выполнена		может сорваться

Приведенный перечень может быть дополнен, но нас сейчас интересует его структура, а не детали. Существенно то, 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, формирующуюся 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 и прогноз вероятностный).

Сталкиваясь с реальностью, человек оценивает ее, сопоставляя с обеими моделями. Происходит это (как и формирование самих моделей) большей частью неосознанно.

Рассмотрим подробнее, как выносятся оценка.

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 не полностью 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*. Страх – знакомое каждому актуальное опасение, относящееся к жизни, здоровью, благополучию или достоинству – своему или другого человека. В случае внезапного появления опасности или обострения угрозы переживается как испуг. В определенной дозе страх является нормальным и даже необходимым чувством, связанным с инстинктом самосохранения и с сознанием опасности. Он помогает мобилизовать и своевременно включить необходимые защитные реакции, чего нельзя сказать об испуге. Последний, как и другие формы страха, вышедшего из-под контроля субъекта или группы, обладает выраженным деморализующим и дезорганизирующим эффектом.

К тому же неконтролируемый страх может быть весьма заразителен². 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 в себя положительную (на этом новом уровне) и отрицательную возможности. Последняя, в свою очередь, может предстать в виде новой альтернативы. Например, столкновение с плохой погодой может привести к постепенному развертыванию такой прогностической цепочки (рис. 5).

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

² Страх принято считать постыдным чувством, проявлением слабости, малодушия. Поэтому о нем не принято говорить, его стараются скрыть. Более того, в туристской среде встречаются люди, которые отрицают свою подверженность страху, и бывает, что своим поведением стремятся это доказать. «Отвага» таких туристов (независимо от того, служит она проявлением обыкновенной бравады или дефицита здравого смысла) представляет серьезную проблему для руководителя, которому приходится испытывать дополнительный страх за «ухаря». Прямо противоположным вариантом неадекватного

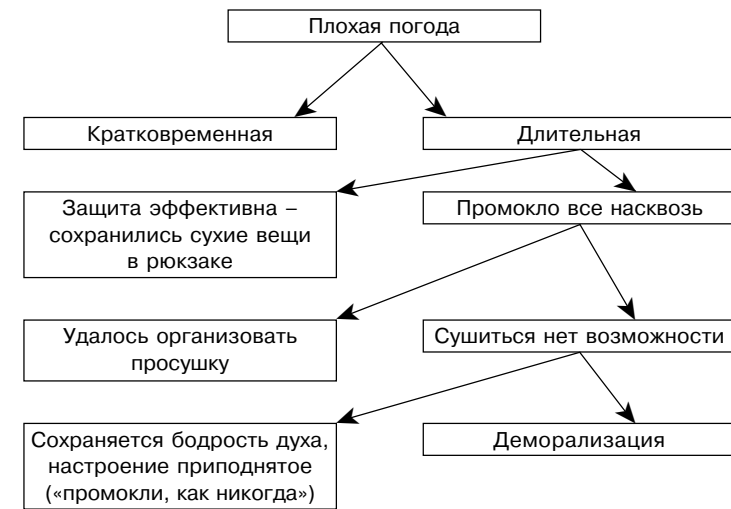


Рис. 5. Положительные и отрицательные модели ситуации

Если несколько человек имеют одинаковые опасения, это резко усиливает 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

проявления страха служит элементарная трусость, которую нередко пытаются представить как осторожность.

Главное в противостоянии страху – не в том, чтобы стремиться избавиться от него, а в том, чтобы взять его под контроль: «Я владею своим страхом, а не он мной!» Лучшее средство держать страх в узде – целенаправленная активность, занятость каким-либо достаточно ответственным делом, тогда как бездельность, особенно сопряженная с ожиданием в ситуации неопределенности, способствует беспрепятственному воцарению в душе тревоги и страха.

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 распределения 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 уменьшится), 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.

Кроме того, опытный турист всегда знает, что как бы сурово ни была ситуация – это еще не предел. И если новичку, попавшему в передрагу, кажется, что хуже уже некуда, и все его силы полностью мобилизованы, то даже небольшое осложнение ситуа-

ции может оказаться для него фатальным. Опытный же турист сознательно или интуитивно сохраняет моральные резервы на случай усугубления положения. И бывает, что это помогает найти выход из «безвыходного» положения.

ГЛАВА 3. ПЕРВИЧНЫЕ ГРУППЫ

Между людьми, имеющими сходные ожидания, легче устанавливается взаимопонимание, симпатия. Происходит их сближение, объединение в так называемую первичную³ 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 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 боят-

³ В социально-психологической литературе термином «первичная группа» обозначают обычно разновидность более широкого понятия «малая группа». Здесь мы будем пользоваться этими терминами как синонимами.

ся 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 хуже, если это происходит на фоне *нейтрального сосуществования*, когда малые группы проявляют разную нацеленность, но 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 собой 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. Та-

кой лидер часто 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, наиболее полному выражению индивидуальности.

Какому же типу лидерства⁴ отдать предпочтение?

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 достаточном высоком уровне развития членов группы.

⁴ 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.

Так что оптимальный вариант лидерства представляет собой 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 влияние, 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.

Оба эти варианта принятия групповых норм представляют собой разновидности *конформизма*.

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 несущественны — 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 собой 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 объявлению 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 и аналогичные вопросы позволяют в туристских условиях быстро и надежно определять характер человека.

ГЛАВА 4. 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 собой 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, дежурные⁵. 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 удастся 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*.

⁵ В хорошо схоженных группах иногда применяется принцип *без дежурных*. Установка лагеря, приготовление пищи, мытье посуды и прочие общественные работы дружно выполняются всем составом. Каждый берет за то, что ему сподручнее, распределение дел происходит как бы само собой. Зато если кто-то выдохся (в подобных группах такое редко, но случается), он может спокойно отдохнуть, прийти в себя. Товарищи отнесутся к этому с полным пониманием. Другое дело, если добровольностью участия в общественных работах захочет воспользоваться человек с паразитическими склонностями, случайно попавший в такую группу (такое тоже иногда случается). Он может «сачковать» в свое удовольствие сколько угодно. Ему никто ничего не скажет. Его не станут заставлять включаться в работу. Его просто не возьмут с собой в следующий раз. Подобная организация группового быта возможна, однако, только на основе значительного туристского стажа. До нее надо дорасти. Попытки использовать данный принцип в не вполне схоженных группах оборачиваются обычно осложнением отношений и дают дополнительную пищу для конфликтов.

ми, поскольку они в значительной степени зависят от статуса человека в группе, т.е. от той позиции, которую занимает он сам и которую отводят ему остальные.

Существо функциональных ролей хорошо известно, и мы останавливаясь 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 выделяются 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 о 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 время 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 ог-

раничиваться лишь репликами, которые, впрочем, очень существенны для каждого члена группы, в том числе и для руководителя (если он сам не выступает в 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 возможной 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 действия 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 стремят-

ся 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 удается 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*⁶ по всем статьям (или по большинству) в группе прочно закрепляется один из туристов. Это — постоянно отстающий, слабый технически и физически, не приспособленный к туристской жизни человек. В критических ситуациях такой участник может представлять 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,

⁶ В социальной психологии эту роль обозначают термином *омега* (последняя буква греческого алфавита).

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 № 3.

И, наконец, еще одна, очень важная роль. Условное название ее — *дезорг* — представляет собой 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 «самоопределяющегося» 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 поступают «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 предпринимают 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.

ГЛАВА 5. КОНФЛИКТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ⁷

Люди отправляются путешествовать ради отдыха, развлечения и многого другого, о чем говорилось выше. 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, мобилизуются 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 воз-

⁷ Более подробные сведения и библиографию по данной проблеме см.: Линчевский Э.Э. Мастерство управленческого общения: руководитель в повседневных контактах и конфликтах. — СПб.: Речь, 2002.

никает 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 на показ его слабости, подчеркнуть 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 свой-

ства 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 недостатки. Вычистили, скажем, следующие дежурные котел, который предыдущий отмыть до конца не сумел, или кто-то нашел проход там, где до него субъект не смог найти пути, – в том и другом случае у менее удачливого туриста к более удачливому может появиться чувство зависти, раздражения, которое потом перерастет 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 собой 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 процесс конкуренции 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 осмысливаются, 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. «Глеющие» 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 обостряется 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 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 исполнить 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 рассмат-

ривается одним из конфликтующих как соучастник противника.

Если тот, кто взялся посредничать в споре, имеет высокий авторитет или наделен властью (например, 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 неблагоприятное, потому что люди в конфликте часто утрачивают объективность, самокритичность, чувство справедливости. Гораздо полезнее проявить конструктивный подход: найти неожиданное, нестандартное решение, которое отвлечет или удивит спорщиков, заставит их задуматься. Также можно 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, например, два человека, которым выпало дежурить вместе, договориться между собой, они без конца ссорятся. Инструктор освобождает их от дежурств 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 не поладивших 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 непрерываемого 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 ощутимого 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 проблему 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 собствен-

ной 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 недоумение 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, 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.

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 настроя сторон.

Тут наиболее действенно увеличение дистанции между участниками, сокращение количества 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. И это средство действенно 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, позволяющих гасить или сдерживать их. Для этого, прежде всего, требуется 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 собой систему особых упражнений, позволяющих человеку регулировать свое психическое состояние посредством физических воздействий. Освоить методы аутогенной тренировки можно в группе под руководством врача-психотерапевта или самостоятельно⁸.

Большую поддержку в развитии и своевременном включении самообладания может оказать доверенное лицо, или «референт», у которого субъект находит понимание и сочувствие. Референт

⁸ Весьма доступная методика аутогенной тренировки приводится в качестве приложения к некоторым работам автора. См., в частности: Линчевский Э.Э. Сфера обид, сфера надежд: Социально-психологические и нравственные аспекты общения в сфере обслуживания. М.: Мысль, 1991. С. 190–201.

позволяет субъекту беспрепятственно выразить свое 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 были два плохо совместимых участника. Дебаты между ними начинались исподволь, но, набрав инерцию, приобретали «злонакаженный» 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 замолчал, 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 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 недо-

вольные 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.). Важно 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.

ГЛАВА 6. 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 совместными организованными усилиями. А разобщение группы – одна из главных предпосылок и почти обязательное условие большинства чрезвычайных происшествий.

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 возникают 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 заставляет 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 дотоле 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 в главе 3.

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, предходные 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. главу 3). 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 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 самодеятельному 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 дней – 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 «отсидках» из-за непогоды). Если каждому участнику предоставить возможность отдыхать, как ему заблагорассудится, легко может возникнуть ущемление чьих-то интересов, скука, обиды. Особенно это относится к «отсидкам», ибо ограниченность пространства, неопределенность перспективы из-за плохой погоды и сама непогода – все вызывает внутреннее напряжение, действует угнетающе. Если при этом часть группы, например, принимается играть в карты, то остальные, не нашедшие себе занятия, чувствуют себя неприкаянно. Особенно неприятное положение складывается 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.

Отдельное место в программе путешествия принадлежит «гастрономической» составляющей. Питание в походе – не только

пополнение энергетических затрат. Оно может стать особым, дополнительным удовольствием.

Вместе с тем в вопросах питания переплетаются интересы всех членов группы: вкусы, привычки, пристрастия у каждого свои, а котел – общий. Самоконтроль и самоограничение, развитые в той или иной мере у всех и служащие буфером во многих вопросах, в отношении питания мобилизуются обычно значительно слабее, так как человеку кажется, что его гастрономические прихоти – это его личное дело, и их свободное выражение никого не должно затрагивать.

«Гастрономический климат» может служить очень тонким индикатором общепсихологического климата группы и состояния отдельных людей. Пустяковые конфликты «продовольственного» характера часто оказываются первым (ранним!) симптомом неблагополучия в группе и могут стать источником многих серьезных неприятностей на фоне несбалансированных отношений.

Отсюда ясно, что в программе путешествия должны быть учтены вкусы, пристрастия, а главное – *неприятия* каждого члена группы. Должно также четко регламентироваться – кто и когда решает, что готовить (см. задачи «Каша с экстрактом», «Ни супу, ни чаю...»).

Сказанное подчеркивает особую роль завхоза и его взаимоотношений с руководителем. Заметим, что актуальность данной проблемы снижается по мере роста квалификации туристов и усложнения маршрутов.

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, предпоходную) 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 все 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 инструкторы, и, таким образом, некому дать квалифицированную оценку действий и поведения участников в течение всего похода. В небольших самодетельных группах, где уровень формальных отношений низок, официальный разбор может выглядеть искусственно. Если к тому же в группе сложные личные взаимоотношения и нет общепризнанного авторитетного лидера, чье заключение при обсуждении 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 любясь 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 уровень впечатлений 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, не уверенных 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 согласован-

ными (возможно, даже заранее!) с действиями других туристов. Это лишь освобождает эмоциональное воздействие переправы от указанных выше нежелательных компонентов, но никак не уменьшает 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 нежелательную реакцию, 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 практика показывает, что хорошие руководители – отнюдь не какие-то идеальные абстрактные существа, а живые люди, имею-

щие 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 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 группой.

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 степени 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 удержаться 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 не убедительно 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, кто склонен продолжать начатое, могут вступить в противоборство с приверженцами нового решения. Частое 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 возникают споры. 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?

Рассмотрим в качестве 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 колебания и уговоров к общему восторгу может милостиво разрешить остановку «не более чем на 15 минут», но с условием, что, если понадобится потом, 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 лидерство⁹. 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 квалификации.

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 некачественными 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 пла-

⁹ Особую сложность проблема соотношения руководства и лидерства приобретает в школьном туризме. Группу школьников возглавляют двое взрослых (руководитель и его помощник) и командир из числа детей. Как бы хорошо ни складывались отношения, взрослые никогда не смогут органично влиться в детский коллектив. Возрастной барьер обязательно создает какое-то противопоставление. И поэтому наряду с взрослым лидером группы (кстати, взрослые могут и не стать лидерами) обязательно выдвигается один или несколько детских лидеров. Как распределятся роли: кто станет взрослым лидером — руководитель или его помощник, попадет ли в число лидеров командир (ребенок), какие установятся взаимоотношения между всеми этими лицами — очевидно, что от решения названных вопросов в значительной мере зависит психологический климат в группе и успех всего путешествия.

новых туристов и руководителя самодеятельной 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, встречающихся на маршруте. Но у экскурсовода контакт с группой кратковременный и сугубо профессиональный, позволяющий сохранить дистанцию и определенное превосходство над ней. Инструктор же с группой живет и общается, касаясь широкого круга 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 того, 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

Многое тут складывается стихийно, но не все. Например, кого назначить командиром отряда: ученика, который удобен руководителю, но заведомо не станет лидером коллектива, или реального лидера, у которого, однако, более сложные отношения с взрослыми? Выбор одного из этих вариантов находится в руках организаторов похода. Но прежде чем сказать последнее слово, им нужно тщательно все взвесить, учесть достоинства и недостатки каждого варианта и предусмотреть возможные последствия.

обязательного сервиса, положенного для туристов на базе и в походе, т.е. определить приемлемые претензии и того, 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 выполнение 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 его настойчивого привнесения 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 исклю-

чено 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 предложениями. Они не должны браться в расчет и оправдывать отклонения от согласованной вначале программы. И об этом надо также заявить с самого начала.

Позиция *руководителя* самостоятельной 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» 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.

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).

ГЛАВА 7. 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.

7.1. Условия продуктивной работы с людьми

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 нереально. А ведь чаще всего на такое отношение рассчитывать не приходится, потому что люди обычно склонны защищать свою личность от посторонних вмешательств (в т.ч. 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 способству-

ет 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 велика вероятность, что рюкзак будет уложен плохо и вскоре потребуются его переключать или же его хозяину придется мучиться из-за неудобств. 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 необходимости. Вместе с тем люди очень часто неверно оценивают друг друга. Поэтому мы кратко остановимся на том, как происходит восприятие людьми друг друга.

Контакт начинается с *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. Например, инструктор при знакомстве с вновь прибывшей группой сразу выделяет «бывалых туристов», на которых можно будет опереться, «новичков», с которыми и предстоит основная 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 вступить 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 возможности взглянуть на себя в зеркало.) Но каждый одновре-

менно 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 напряженность 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 о первом впечатлении.

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), что повлечет за собой совершенно неверную оценку 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 дале-

ко 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 естественно-выражающего сущность человека, субъект должен знать самого себя. Это тем более важно, что эталоном 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 т.ч. 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.).

Серьезное препятствие для правильной самооценки представляет явление *каузальной атрибуции* (в переводе – *причинное приписывание*), которое возникает вследствие того, что человек при общении имеет дело не с предметами, лишены намерений, воли, совести, а с такими же, как и он, одушевленными субъектами, которым все это присуще. Так что, если при манипуляциях с неживыми объектами всю ответственность за неудачу приходится брать на себя, то, имея дело с живыми партнерами, субъект получает соблазнительную возможность поделить с ними ответственность за провал, а еще лучше – возложить ее на них целиком.

В самом деле, если он действовал из благих побуждений (а у кого из нас они иные?), а результат получился неудовлетворительным, должен же быть кто-то виноватый? Конечно, могут быть нарекания и в его адрес: что-то проглядел, не успел, недостаточно постарался... Но на любой такой упрек у него всегда найдутся оправдания, всевозможные извиняющие обстоятельства. Другое дело – партнер. Обязанности, которые тот не выполнил, бросаются в глаза. Что же касается обстоятельств, оказавшихся для него затруднительными, то они субъекту либо не видны, либо его не интересуют и в расчет им не принимаются. Так что всему виной недобросовестность или злая воля партнера, и он должен за это отвечать! Характер и конкретные формы поведения, в которые облекается данная логика, колеблются в широких пределах в зависимости от стечения обстоятельств, индивидуальных особенностей и уровня культуры действующих лиц. Бывает, что проявления каузальной атрибуции приобретают весьма причудливые формы, так что это явление при всей его распространенности далеко не всегда легко распознается.

Очень важно, что модель рассуждения, лежащая в основе причинного приписывания, симметрична, т.е. может в равной мере и одновременно «обслуживать» обоих участников взаимодействия.

Для некомпетентного руководителя каузальная атрибуция обочивается тем, что он не может критично оценить свои действия. С легкостью распределяя ответственность за свои неудачи между окружающими, в упреках и замечаниях в свой адрес он усматривает несправедливость, злонамеренные происки и все больше сил и времени уделяет защите, противоборству вместо конструктивных усилий, в том числе по поиску и исправлению своих ошибок.

Преодолеть каузальную атрибуцию помогает принцип: *строгость к себе, самоограничение*. Смысл его сводится к тому, что в процессе общения либо при последующем самоанализе конфликтных эпизодов субъект не позволяет себе оправдывать никакие отступления от должного – ни ссылками на обстоятельства, ни тем более некорректным поведением партнеров. В развернутом виде эта позиция выглядит примерно так: «Если я хочу уважать себя, то я должен справиться со своими задачами в любых обстоятельствах. Я должен быть готов к взаимодействию с любыми партнерами, которые даны мне по роду моей деятельности. Но вот сегодня я не сумел сделать все, что положено, и так, как положено. Мне действительно не повезло с партнером (с обстоятельствами), но это не может служить оправданием. И значит, я должен понять, какие допустил ошибки, когда и какие упустил возможности».

Тщательный самоанализ в таком ключе или обращение за советом к опытным коллегам, специалистам, как правило, позволяет найти более правильное решение, которое хотя и не может обычно изменить исход данного эпизода, но существенно обогащает опыт субъекта и способствует росту его квалификации.

Источником некорректного 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. главу 3). 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. главу 3), которая относится к руководителю.

Участник

рассчитывает:

что руководитель

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – оптимально осуществит намеченную программу; – будет выдержанным, заботливым, компетентным; – создаст хорошую атмосферу в группе и т.д. | <p><i>опасается:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – отступит от плана (собьется с пути, усложнит или упростит поход); – окажется несдержанным, несправедливым, не вполне квалифицированным; – 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 в том случае, 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 исходя из данных левой колонки. 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

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

- | | |
|--|--|
| <p>будет:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вынослив; – техничен; – полезен для группы; – подчинять свои интересы общим; – в ладу с руководителем и т.д. | <p>будет:</p> <ul style="list-style-type: none"> – слабо подготовлен физически, технически; – пассивен; – противопоставлять себя остальным; – недисциплинирован 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 проявление правых вариантов заранеестораживают его и могут стать источником чрезмерно острой или преждевременной реакции.

Участники группы, как правило, стремятся лучше 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		
<i>старается</i>	Участник	<i>допускает</i>
.....	

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) попадают 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 в 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 представляется ход его собственных, в том числе рефлексивных, рассуждений. Это уже двойная рефлексия. Чем глубже и дальновиднее стратегия, тем больше в ней уровней («этажей») рефлексии. 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 неговорчивость, 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.

- 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.

- Пользоваться в полемике только *надежными безупречными аргументами*. Иногда бывает соблазнительно в добавление к такому 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.

- 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.

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

- 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 «Сам по себе».

- 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 в отношении 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.

- 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 возьмут 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, аргументированно 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.

- 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 шило в мешке не утаишь. Рано или поздно подобный руководитель утратит и доверие группы, и авторитет.

- 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 выгодном свете 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, радует 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, помогают 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.

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.

7.2. О развитии и совершенствовании навыков общения

Чтобы научиться решать задачи, недостаточно следовать, 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, например, 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 с реальностью, и, таким образом, создается впечатление, что *никакой ошибки, просчета и не было*.

Чтобы избавиться себя от подобных иллюзий, наблюдения (первые впечатления и др.) 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 удастся 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 самостоятельно порознь и вместе, 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). Второй вариант 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 состояла 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 иначе.

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, собственного восприятия на ситуацию, 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 просто. Задача облегчается, если с самого начала обеспечить уважительное отношение участников к занятиям руководителя, понимание, что ему иногда 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 проявлять 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.

ГЛАВА 8. 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 качества туриста – результат предшествующего воспитания (как стихийного, так 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 разряда.

Перспективным представляется путь, избранный клубами и секциями, которые стремятся приступить к подготовке новичков как можно раньше – задолго до начала сезона. Преимущества этого наглядно видны летом при сравнении групп, прошедших полный курс подготовки, с группами, сформированными непосредственно перед выездом.

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 пол-

номочия. 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 своей воле чуть ли не ежедневно перекраивает маршрут? Чего 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. К психологическим проблемам, сопряженным с ними, мы обратимся в следующем разделе. Здесь же отметим, что совместные путешествия родителей с детьми 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 касает-

ся 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 ловчить, 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 малореальным. 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 с 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.

Например, смелость и настойчивость в характере туриста не определяют еще его морального лица. Очень важно, проявляются ли 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 про-

хождении 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 в себя 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 познакомившись 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 отсутствует¹⁰. 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.

¹⁰ Имеется в виду не вообще контроль, а именно контроль уровня морально-психологической подготовки.

ГЛАВА 9. В ПОХОД С ДЕТЬМИ

Немало дополнительных проблем вносит участие в спортивном путешествии детей. Основными формами такого участия служат походы школьных групп и семейные путешествия.

В первом варианте организация и проведение похода целиком находится в руках учителей, руководителей туристских кружков и секций, и представляет частный случай профессиональной педагогической деятельности. И потому мы не станем здесь углубляться в обсуждение этой части проблемы.

Что же касается спортивных путешествий родителей с детьми, то едва ли найдется другое средство, которое могло бы сравниться по силе благотворного воздействия на семью с этим видом деятельности. И это не случайно.

Дело в том, что бурный технический прогресс, столь стремительно меняющий нашу жизнь, наряду с очевидными благами оборачивается и весьма серьезными осложнениями во взаимоотношениях людей, прежде всего, в семье.

Это связано, в частности, с исчезновением ряда «мужских» функций (скажем, пилить-колоть дрова), но в еще большей степени – с сокращением количества контактов родителей с детьми. Родители все чаще «уступают» детишек телевизору, проигрывателю, компьютеру: одни – с сожалением, не выдержав конкуренции с ними, другие – охотно, используя выкроенное время для решения бесчисленных служебных и бытовых проблем, чуждых ребенку. В результате в общей массе положительных впечатлений, получаемых ребенком, доля родителей (как источников радости, удовольствия) сокращается. Что же касается неприятных последствий неправильного поведения, то они наступают в виде всевозможных «репрессий», основным источником которых остаются родители. Такое изменение соотношения позитивной и негативной составляющих особенно ярко проявляется в общении подростков с родителями, приобретая в некоторых семьях откровенно конфликтные формы.

Преодолеть или хотя бы существенно смягчить данную тенденцию помогают любые виды совместной деятельности взрослых и детей. Особенно же хороши в этом отношении туристские походы, когда стремящиеся к некоей цели люди объединяются перед лицом (то добрым, а то и суровым) живой природы. Чтобы

преодолеть даже несложное препятствие, нужны совместные усилия, взаимопомощь. Ребенок старается ни в чем не отстать от старших и узнает, как непросто все, что они делают. Авторитет родителей растет – не в силу каких-то абстрактных не вполне ясных заслуг, а за счет всего того, что происходит на глазах у ребенка, при его участии. Дети, которые сплошь и рядом не имеют представления о том, чем занимаются, чем живут их родители, получают возможность узнать и «зауважать» их. И тогда ребенок старается лучше учиться, лучше себя вести не потому, что боится родительского гнева, наказаний, а прежде всего, чтобы не огорчать маму с папой.

Польза от занятий туризмом не ограничивается «выравниванием» взаимоотношений отцов и детей. В походах ребята узнают, «с чего начинается Родина», учатся любить и беречь природу. У них вырабатывается коллективизм, мужество, оптимизм. Для туризма как спорта характерна равномерная длительная нагрузка, развивающая выносливость. От других видов спорта туризм отличается слабо выраженной «соревновательностью», отсутствием установки на выигрыш у соперника или гонки за показателями. Поэтому в туризме нет и не может быть отсева «неперспективных», а вместо этого – широкая доступность и поистине безграничная массовость – там, где им начинают заниматься.

Можно привести много других аргументов в пользу семейного туризма. Но я ограничусь только одним. Замечено: семья, хотя бы однажды побывавшая в походе, как правило, стремится пойти еще раз.

Однако, чтобы приобщение детей к туризму прошло гладко и оправдало все возлагаемые надежды, требуется соблюсти ряд условий. Первое из них – постепенность.

Начать лучше с загородной прогулки в выходной день (без ночлега). Маршрут целесообразно составить так, чтобы он проходил недалеко от средств сообщения и его можно было легко сократить. Это может понадобиться, если кто-то сильно устанет или натрет ноги, если разыграется непогода или окажется, что ребенок идет медленнее, чем предполагалось. Позже он научится преодолевать и утомление, и неудобства, и другие трудности и будет стремиться обязательно пройти весь намеченный маршрут. А пока главное – не омрачить ему удовольствие, не дать разувериться в себе. Поэтому планы поначалу должны быть скромными и гибкими. Почувствовав, что ребенок входит во вкус,

можно начать удлинять и усложнять маршруты, переходить к двух- и трехдневным походам.

Если все идет нормально, пора задумывать многодневные путешествия. И тогда прогулки по выходным дням превратятся в тренировки: теперь это – уже подготовка к большому походу.

Первое многодневное путешествие лучше провести в своей области. И пусть оно будет не слишком долгим – достаточно 7–10 дней, а маршрут его стоит спланировать так, чтобы в любой день была возможность добраться до транспорта и оказаться дома. Успешно справившись с несколькими все более сложными походами и определив предпочтительный для семьи вид туризма – пеший, водный, горный (о других – разговор особый), можно переходить к спортивным категорийным путешествиям.

Отдельный и весьма непростой вопрос – с какого возраста стоит брать детей в поход.

Есть заядлые туристы, которые таскают с собой (в буквальном смысле – теперь существует множество приспособлений для этого) чуть ли не грудных детей. Как бы ни обосновывали столь раннее вовлечение в кочевую жизнь, очевидно, что делается это в первую очередь ради собственного удовольствия: в поход хочется, а малыша оставить не с кем.

Если же думать, прежде всего, о ребенке, то можно назвать два условия, при которых участие в походе пойдет ему на пользу. Во-первых, он должен быть в состоянии активно и самостоятельно передвигаться. И, во-вторых, осмысленно относиться ко всему, что его окружает.

Хотя бы так:

- Папа, этот лес дремучий?
- Пожалуй. А почему ты спрашиваешь? (Остальные ответы взрослого опускаем.)
- А в нем есть волки и медведи?
- А они, если нас увидят, убегут?
- Далеко?
- Очень далеко?
- А почему они нас боятся?
- А если они на нас нападут, мы их ударим палкой?
- А они испугаются, если мы в них выстрелим? – на поясе у четырехлетнего туриста пистолет, заряженный пистонами.

Будь на его месте ребенок помладше, он, скорее всего, не смог бы соотнести свой нехитрый жизненный опыт с новыми непри-

вычными впечатлениями (хотя, возможно, и повторял бы за взрослыми все, что они желают от него услышать). Для детей 2–3 лет походные условия оказываются всего лишь малосущественным фоном. На привалах, в палатке и даже на марше они ухитряются играть взятыми из дома или придуманными здесь же игрушками в знакомые игры, а вся походная экзотика принимается как должное, а затем и привычное. Так можно лишить человека радости приобщения к природе, сделать для него поход обыденным явлением.

Итак, брать детвору в поход – пусть сначала за ручку с мамой или папой – стоит не раньше четырехлетнего возраста. И, конечно, при условии хорошего здоровья.

Но какой же турист без рюкзака?! А для малышей это – особенно важный момент. Иные из них просто млеют, когда кто-то из прохожих замечает: «Смотри-ка! И маленький тоже с рюкзаком!».

Когда и сколько можно дать груза ребенку? К сожалению, научно обоснованные нормы и критерии нагрузок для детей в семейном туризме пока отсутствуют. Рекомендации, предложенные для школьных походов, тоже не очень подходят, поскольку там вся нагрузка (и работа, и груз) целиком ложится на детей. А в семейном походе условия для них значительно более легкие – груза у них может быть меньше, а все основные работы при необходимости могут быть выполнены взрослыми. И потому возможности семейного туризма колеблются в очень широких пределах – в зависимости от туристского опыта и физической подготовленности как взрослых, так и детей.

Ориентируясь на практику, можно разрешать ходить с рюкзаком лет с шести-семи. Сначала груз пусть будет чисто символическим – до 1 кг. К 10–11 годам – 5 кг, в 12 лет мальчики могут нести до 10, девочки – до 8 кг. Все это, повторим, очень условно. Самое главное – не столько даже вес рюкзака, сколько его укладка, удобство. Груз не должен утомлять, оттягивать плечи, натирать спину или поясницу. В конце дня на последних переходах допустима небольшая общая усталость, быстро проходящая после короткого отдыха. Если восстановление происходит медленно, необходимо сократить нагрузку (уменьшить продолжительность, темп движения либо снять часть груза).

Целесообразно, чтобы первое многодневное путешествие дошкольник или младший школьник проделал вообще без груза.

А в дальнейшем очень важно соблюдать принцип постепенности роста нагрузок и накопления опыта.

На взрослых в семейной группе ложится не только повышенная нагрузка, но и значительно бóльшая ответственность. Помимо хорошего здоровья и достаточного уровня физической подготовки от них требуется умение ориентироваться на местности, плавать, владеть элементарными туристскими навыками. Поэтому, прежде чем отправиться в поход с семьей, главе ее (а лучше – всем членам) нужно познакомиться с туристской литературой, принять участие в многодневном походе под руководством опытного туриста. Еще лучше, если такой турист возглавит группу. А это зависит от того, идет ли в поход одна семья или несколько. Конечно, если нет попутчиков, то и одной семьей можно вполне успешно совершить несложное путешествие. Но лучше, когда группа состоит из нескольких семей, не обязательно полных: с ребенком может быть кто-то один из родителей.

Как бы благоприятно ни складывались отношения со взрослыми, дети обычно нуждаются в обществе сверстников, да и вообще в такой группе веселее и интереснее, разумеется, если люди (и взрослые, и дети) расположены друг к другу. Убедиться во взаимной совместимости необходимо заранее, во время предварительных тренировочных одно- и двухдневных выходов.

В сборной группе степень объединения (или разобщения) включающихся семей может быть разной. Нет необходимости пытаться во что бы то ни стало полностью преодолеть обособление отдельных семей, тем более, что палатки (а в водных походах – и экипажи судов) комплектуются обычно по семейному принципу. Но с самого начала надо стремиться к тому, чтобы общество представляло не несколько семей, как бы случайно оказавшихся на одном маршруте, а *единую группу*, члены которой являются представителями нескольких семей.

Для этого заранее на общем совете необходимо согласовать программу путешествия, которая включает в себя его цели, точные сроки возврата и маршрут с возможными вариантами, ориентировочный режим движения и питания, набор развлечений для свободного времени (с учетом того, что уже было сказано – см. главу 6). Здесь же следует договориться, кто что готовит из группового снаряжения, и решить, брать ли с собой и в каком количестве фото- и видеоаппаратуру, приемник, мяч, бадминтон и т.п.

Обязательно надо выбрать руководителя. Если этого не сделать, все равно кому-то придется взять на себя его функции, но выполнять их, не обладая всеми признанной властью, очень трудно. И любое пустяковое разногласие может привести к расколу группы.

Принимая то или иное решение, отдавая какие-либо распоряжения, руководитель должен действовать не исходя из собственного мнения, а на основании принятой всеми программы. Это будет способствовать росту его авторитета и сплочению группы.

Несколько слов нужно сказать о питании в семейном путешествии. Расхожее представление о волчьих аппетитах туристов не всегда подтверждается в отношении детей. Избалованность и капризность кого-то одного нередко оказывается заразительной для других. Но в походе нельзя не есть: интенсивный расход энергии и питательных веществ обязательно должен восполняться. Поэтому необходимо позаботиться не только о достаточном количестве провианта, но самым тщательным образом продумать и согласовать между семьями меню, чтобы в нем не оказалось блюд, которые кто-то из детей «не ест», и чтобы все взятые продукты нашли путь к желудкам юных путешественников. «Гастрономические» сюрпризы, столь распространенные во взрослых группах, требуют большой осторожности, так как вместо радости могут обернуться разочарованием и обидой.

Наибольшее число неприятностей в туризме так или иначе связано с водой. Прежде всего, это падение в воду: с берега, при переправе или при опрокидывании судна. Внезапное падение в воду, тем более, если это – бурная река, а вода холодная, может окончиться роковым образом даже для того, кто прекрасно умеет плавать. Поэтому необходимо изучить и строго соблюдать меры безопасности на воде и при переправах, никогда не идти на риск. Однако самая надежная страховка, гарантирующая сохранение жизни, не исключает возможности оказаться в воде. Это чревато промоканием и переохлаждением. Те же последствия могут быть и при продолжительном воздействии воды. Например, нет таких средств, которые позволили бы остаться сухим в дождливую погоду при длительном движении по густой высокой траве: накидка, защищающая от струй дождя, тут совершенно бесполезна. Чтобы избежать простуды в таких случаях, нужен запас одежды, надежно упакованный в полиэтилен.

Серьезного отношения требует выбор воды для питья и приготовления пищи. Ледяная вода из горных рек после изнурительного перехода по жаре – если позволить себе пить с жадностью, как хочется, – может стать причиной ангины. Питье сырой воды из неизвестных ручьев и рек опасно заражением кишечными инфекциями (выше по течению может пастись скот) или отравлением.

Другая опасность, сопутствующая туризму, – травматизм. Это могут быть случайные неожиданные травмы при падении, при пользовании туристским инвентарем, ожоги. Возможны и относительно закономерные повреждения – потертости ног, мозоли на руках (от весел, от топора). То и другое должно быть предусмотрено заранее: нужно овладеть приемами оказания первой помощи, иметь необходимые для этого средства, уметь транспортировать пострадавшего.

Выше уже говорилось о значении подведения итогов путешествия (см. главу 6). Особенно важно помнить об этом, беря с собой детей.

Обсуждением впечатлений не стоит пренебрегать даже в походах выходного дня. А в длительном путешествии есть смысл подводить итоги промежуточные (по окончании какой-то части маршрута), предварительные (в конце маршрута по горячим следам) и окончательные (после обработки видео- и фотоматериалов и оформления зачета путешествия).

Что дают такие обсуждения? Они помогают сконцентрировать и лучше осознать впечатления, полученные во время похода, более объективно оценить себя – и достижения, и то, над чем надо бы поработать. Обсуждение приучает детей думать и выражать свои мысли, а в дальнейшем – нацеливает их внимание и волю. И, что особенно ценно, при обсуждении оттачиваются позиции, которые потом становятся моральными нормами человека.

Вот, например, высказывание уже знакомого читателю четырехлетнего туриста. На вопрос, чего ему не хватало в походе, он ответил:

- Жаль, что не было моей любимой машины.
- В следующий раз возьмем ее с собой.
- Не надо.
- Почему же?
- Если будет машина, я захочу играть. А я хочу не играть, а делать то, что все. И рюкзаки у вас с папой и так тяжелые.

А вот слова девочки одиннадцати лет, впервые побывавшей в довольно суровом походе: «Я узнала три вещи: как приятно бывает ходить, что такое отдых и что значит «сухо».

Эффект обсуждения в большой степени зависит от того, как оно будет организовано. Удобнее всего использовать для этого ожидание транспорта, малоинтересный переезд или непогоду, когда долго приходится отсиживаться в укрытии. Говорят, как на военном совете, начиная с самого младшего. Взрослые пусть тоже кратко выскажут свои впечатления о походе и о каждом ребенке (разумеется, только в доброжелательном тоне). Заключает руководитель. Детям на первых порах бывает нужно помочь вопросами. Можно рекомендовать такой примерный перечень. Доволен или нет? Что понравилось больше всего, а что не понравилось и почему? Доволен ли собой? Чему хотел бы научиться? Хочет ли еще в поход? Отметка походу. Спрашивать надо непринужденно, чтобы не сформировался шаблон, и обсуждение не получилось формальным.

ЧАСТЬ III. 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 учета 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 (глава 7).

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).

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. Ни супу, ни чаю...

Вечер. Дежурные (их двое) варят чай. Четверо других членов группы настаивают, чтобы сварили суп. Дежурные отказываются и, не приготовив ни того, ни другого, ложатся спать.

Что делать руководителю (он тоже хочет супа)?

3. Суп в костре.

Группа была уже укомплектована, подготовка завершена, когда появился Сережа. Он очень просил взять его с собой. Каков 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 от-

ставаниях 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 оставалось снять его с огня, Сережа (надо же так случиться, что он сегодня дежурил!) опрокинул котел в костер...

Как быть руководителю?

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. 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. За медлит 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?

8. 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.

9. Ужин врозь.

Группа сплавляется по реке на нескольких судах. Назначен срок остановки на ночлег. Первая байдарка, на которой находится костровое оборудование и котлы, отрывается далеко вперед, этот срок застаёт ее в совершенно неподходящем месте, и она

продолжает движение. Основная часть группы останавливается в назначенное время.

При обсуждении ситуации мнения участников расходятся. Одни предлагают расположиться здесь на ночлег и послать ходоков по берегу вдогонку, так как догнать и вернуть первую байдарку будет несложно. Другие за то, чтобы продолжать движение, так как есть надежда, что ушедший вперед экипаж догадается развести костер и к прибытию группы ужин будет почти готов.

Как поступить руководителю?

10. 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?

11. Утрата заброски.

Горная «четверка». Перед перевалом 2Б категории сложности группа в составе 6 человек вышла к заброске. Но... ее не оказалось. Продуктов осталось на один день, а на прохождение перевала требуется не менее трех.

При обсуждении ситуации мнения разделились. Трое предлагают сократить рацион, растянув его на три дня, и идти на перевал: ходят же люди вообще в голодные походы. А без этого перевала «четверки» не получается. Двое участников, что послабее и заметно устали, предлагают разделиться. Они готовы отказаться от своей части питания и идти вниз. До ближайшего селения пол-

дня пути. Там они достанут продукты, а в условленном месте присоединятся к тем, кто пройдет перевал.

Руководитель предлагает разбить лагерь, а завтра сходить вниз за продуктами: у группы есть один резервный день. Уставшие против. Они не хотят потом снова подниматься: «Если уж вниз, то вниз».

Еще один вариант: оставить уставших в лагере – пусть отдохнут, а вчетвером сбежать за продуктами. Но не слишком ли рискованно идти на сложный перевал без резервов времени, тем более, что погода неустойчивая?

Как поступить?

12. 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 объединение: в манную кашу добавили клюквенный экстракт – пальчики оближешь! Но одна туристка резко отставляет миску: «Я не ем кашу с экстрактом. Я ведь предупредила!».

«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?

13. 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?

14. «Кто смел, тот и съел».

«Туристско-спортивный лагерь. Одна большая палатка – продуктовая. Я – молодой руководитель, пришедший только что из армии, сам бывший кружковец этой секции. Старшие ребята коллектива – мои еще недавние товарищи по кружку. Состав сборов разновозрастный. Самым младшим – по 10 лет. Вечер. Ужин еще готовится, но все страшно проголодались после тренировок.

И вот на глазах у младших ребят и у меня один из старших ребят забирается в продуктовую палатку и намазывает себе огромный бутерброд с джемом. Выйдя из палатки, начинает демонстративно есть. Его товарищи и младшие ребята начинают оживленно крутиться около продуктовой палатки. Ситуация грозит выйти из-под контроля.

И тут я подхожу к этому кружковцу с бутербродом и говорю: – Ваня, ты не прав. Все хотят кушать, – забираю у него бутерброд и на глазах у всех съедаю его сам.

Попытки проникнуть в палатку тут же прекращаются.

Трудность для меня состояла в том, что для старших ребят и этого Вани я был нерелевантен, так как недавно еще сам был кружковцем. Однако передо мной стояла задача: воспитание коллективной ответственности за общественные продукты, чтобы предотвратить подобные ситуации в более сложных походах.

Дело кончилось тем, что Ваня, бурча что-то себе под нос, отошел в сторону. В результате набегу на продуктовую палатку больше не повторялись.

Решение принимал интуитивно. Полагаю, что другие методы педагогического воздействия (обсуждение происшествия и назначение наказания на месте или вечерний разбор у костра) не дали бы такого эффекта.

Разве я не прав?».

Что ответить автору этого письма?

15. Все ли хорошо, что хорошо кончается?

«Я вел группу восьмиклассников в лыжный тренировочный поход выходного дня.

Через час после выхода при переправе через речку один из мальчиков отстал. Не дождав его, я вернулся к реке и выяснил, что парень растянул ногу, но возвращаться домой отказывается, уверяя, что может продолжить поход и от остальных не отстанет.

Догнав группу, мы двинулись вперед. Но через полчаса оказалось, что мальчик снова отстал.

Было ясно, что идти дальше наравне со всеми он не может.

Встал вопрос о прекращении похода и возврате домой. Ребята расстроились, помрачнели. Да и мне было жалко терять такой день: погода великолепная, температура воздуха минус 10°, прекрасное скольжение...

И я подумал, а что, если отпустить бедолагу домой одного. Деться ему некуда: все лыжни к станции сходятся. Идти не спе-

ша он может – 4–5 км дойдет потихоньку. А если что – мы будем возвращаться тем же путем.

Так и сделали. Поход к общей радости продолжили, а мальчик благополучно добрался домой.

Считаю, что поступил правильно, но какие-то сомнения у меня остаются».

Как оценить решение руководителя?

16. Отбой.

Несколько семей с детьми 9–12 лет совершают многодневный поход. Закончен очередной трудный день. И завтра будет не легче. Наступило время отхода детей ко сну (взрослые ложатся позже). Как обычно, детям после укладывания разрешается немного поговорить.

Но вот время, отведенное на разговоры, прошло, а в одной из палаток продолжается беседа. Руководитель делает замечание раз, другой, третий... А затем объявляет предупреждение – первое, оно же и последнее. После минутного затишья раздается нарочитое крикательство и бормотание (как бы про себя) одного из нарушителей, а затем сдавленный взрыв смеха обоих.

Как быть руководителю?

17. Брать ли с собой радиоприемник?

18. Находка.

Участник похода сделал на маршруте интересную находку.

Как он должен поступить?

19. «Контрольный срок».

Пешеходное путешествие в лесистой пересеченной местности. Бивак. После ужина в 19.20 руководитель с частью группы отправляется к минеральному источнику приблизительно в 1,5 км по тропе. Заместителю, оставшемуся в лагере, руководитель называет контрольный срок своего возврата – 21 час.

К этому времени ушедшие не возвращаются.

Темнеет.

Что делать оставшимся в лагере? Кто и в чем не прав?

20. Мудрость тропы.

«Я руководил горной «единичкой». Мы прошли заснеженный перевал и спустились на манящий ниспадающий травянистый склон. Очарованная открывшимся простором, группа бросилась вниз, хотя все были предупреждены, что путь проходит по единственной тропе, ведущей к слиянию рек. Послав за группой оставшегося последним участника, чтобы остановить бегущих, я задержался зас-

нять панораму хребта. Затем я попытался догнать группу, но мне это так и не удалось, пока все не добежали до конца склона. Там они сели дожидаться меня, так как идти дальше было некуда.

Я сказал ребятам, что тропу, ведущую к слиянию рек, мы проскочили и теперь придется возвращаться. Но меня стали уговаривать и уговорили, что слияние – вот оно, рядом, под нами, рукой подать! Я пытался объяснить, что ниже – крутой спуск и склон, заросший непроходимыми рододендронами. Но никто не хотел слушать об этом. Люди хотели романтики...

Через три часа вымотавшуюся в рододендронах группу застала ночь. Поставить палатки на крутом склоне было невозможно. Всех мучила жажда, а воды не было. Положение довершила мелкая вездущая мошкара.

Группа была близка к полной деморализации».

Что можно сказать автору этих строк?

21. «В случае нашей гибели...».

«Мы набирали высоту по тропе, идущей вдоль реки. На отдельных участках, обходя прижимы, тропа уходила далеко вверх от берега, а потом возвращалась к воде. В одном таком месте мы ее потеряли и какое-то время шли, используя козьи тропы, которыми снизу доверху был испещрен весь склон. Мы надеялись, что «подсечем» нашу тропу, но вместо этого уперлись в неприятный участок и остановились на привал. Все заметно устали. Было очень жарко.

Возникла дискуссия. Несколько участников (и я в их числе) хотели спуститься к реке и поискать, нет ли там тропы. (Потеря высоты метров 30). По мнению руководителя, по берегу прохода не было. Он считал нужным обойти неприятный участок сверху и далее траверсировать склон, не теряя высоты. Мы предложили сходить налегке посмотреть. Но руководитель, ссылаясь на свой опыт, заявил, что смотреть нечего, только время терять. И дал указание – идти верхом.

По окончании привала группа вслед за руководителем двинулась наверх. Мы же втроем немного задержались, а потом решили спуститься к реке, убедиться, полагая, что потеряем не так много времени и сможем догнать остальных.

Спустились. Тропа шла низом. Прошли по ней минут тридцать и увидели сзади высоко на склоне корячившуюся группу. Остановились подождать их. Они нас заметили (мы показали жестами, что стоим на тропе) и стали спускаться.

Минут через двадцать все собрались. Руководитель мрачно заявил, что при такой дисциплине продолжать поход невозможно и что он не хочет из-за нас садиться в тюрьму. Он предложил два варианта: либо немедленно поворачивать вниз, либо нам троим написать расписки, что в случае нашей гибели просим не винить руководителя группы такого-то. Мы посмеялись, но он не шутил, и мы написали.

Я, конечно, понимаю, что проявил недисциплинированность. Но мне было трудно исполнять указание, граничащее с произволом. Хотелось удостовериться в его правильности. Когда же оказалось, что есть путь гораздо легче и короче, не смог удержаться. Особого торжества от своей правоты я не испытывал, а вскоре об этом и вовсе забыл, думал о предстоящем пути.

Что же касается нелепых расписок, то, думаю, руководитель таким способом пытался спасти свое лицо, но, по-моему, он только терял авторитет. Мне, по крайней мере, было за него неудобно.

Авторитет руководителя, наверное, выиграл бы, если бы он, прежде всего, признал, что был не прав, вместо того, чтобы «качать права», выдвигая на первый план заботу о собственном благополучии».

Какие уроки можно извлечь из этой истории?

22. Одна на леднике.

«Я участвовала в горной «тройке». Путь на перевал проходил по открытому леднику, изрезанному трещинами. Группа шла без связок.

У меня развязалась кошка, надо было подтянуть ремень. Я сказала об этом идущему рядом участнику и остановилась. Группа пошла дальше.

Как шла группа по леднику, я не видела, так как занималась кошкой. Смогла только оценить направление движения по последнему участнику, который скрылся за перегибом вслед за группой.

Я пошла самостоятельно, но скоро зашла в тупик. Надо было перепрыгнуть через трещину, но я засомневалась, смогу ли это сделать с рюкзаком. Я пошла в сторону, нашла снежный мостик, но он мне чем-то не понравился. Наверное, минуту я стояла в раздумье: прыгнуть или попробовать перейти по мостику. Где-то в глубине души мне не хотелось делать ни того, ни другого, но я себя накачивала, что надо на что-то решиться. Тут мне пришла в голову мысль, что если я все же провалюсь в трещину, то никто не будет знать, где меня искать, так как никто не видел, как я шла.

Решила: если мне не нравится ни первый путь, ни второй, значит, надо искать третий. Пошла обратно и стала искать более безопасную дорогу.

Конечно, если бы я перепрыгнула через трещину, я бы быстрее догнала группу. Но, по-моему, это не тот случай, когда надо рисковать. Группа лишние десять минут посидела на солнышке, ожидая меня. Хотя, если бы руководитель пошел посмотреть, как я иду, и хотя бы махнул рукой, указывая мне путь, по которому они шли, у меня бы не было никаких проблем».

Кто и в чем не прав?

23. Радиальный выход.

Несложный горный поход. Группа заканчивает дневной переход довольно рано. Бивак разбит, и большая часть туристов делает радиальный выход на близлежащий перевал. Через три часа все возвращаются.

На следующее утро во время снятия лагеря один из участников, не обращая внимания на протесты руководителя, отправляется на перевал, обещая скоро вернуться («Все были, а я нет»).

Оцените положение руководителя. Как ему поступить?

24. Куда идти?

Середина сложного горного путешествия. Группа подошла к перевалу, с которого начинается наиболее интересный участок маршрута. Погода не балует: ветер, временами снег, видимость неустойчивая.

Прежде чем начать подъем, решили перекусить. В группе есть участник, который старше остальных по возрасту. Он превосходит руководителя по опыту, но уступает ему в физической подготовке. Первые дни он жаловался на плохое самочувствие, шел неуверенно, но последние два дня приободрился, идет наравне со всеми.

Во время перекуса ветеран предлагает не рисковать всем маршрутом и обойти перевал, мотивируя это тем, что склон лавиноопасен, а погода того и гляди ухудшится, и тогда не избежать длительной отсидки на перевале (из двух резервных дней один уже истрачен).

Обходной вариант ощутимо обедняет маршрут, хотя и не снижает его категоричности. Руководитель решает предпринять разведку. В связке с одним из сильных участников они выходят на склон, убеждаются в отсутствии лавинной опасности, обрабатывают начальную часть взлета.

Вернувшись, разведчики застают четырех оставшихся товарищей решительно настроенными на обход. У них теперь появился дополнительный аргумент: поздно. Подъем отнимет около четырех часов, а значит, засветло спуститься не успеть, придется ночевать на перевале. Руководитель же утверждает, что подъем займет 1,5–2 часа, а спуск сложности не представляет.

Спор затягивается. Руководитель понимает – пора принимать решение.

Но какое?

25. *«Убедитесь сами».*

Этого порога все ждали с трепетом. О нем только и говорили. И вот группа перед ним. Каков он нынче? Как примет туристов?

Руководитель с одним из «корифеев» уходит в разведку. Наконец, они возвращаются.

– Будем проходить, – говорит руководитель, – но пойдут не все.

И называет четырех участников, которым придется довольствоваться зрелищем. Те обижены.

– Ради чего мы сюда добирались? – ворчит один.

– Деньги плочены одинаковые, – мрачно шутит другой.

– Так мы ничему не научимся, – сетует третий.

– Перестраховка все это, – заключает четвертый.

Теперь уже обижается руководитель.

– Вы считаете, что я неправ? Можете пойти посмотреть, и сами убедитесь, что этот порог вам не по силам. – И просит туриста, с которым был в разведке, показать им все.

К удивлению руководителя, вернувшись, трое из четверых с еще большей настойчивостью просят разрешить им идти через порог: они лишь утвердились во мнении, что их отстраняют напрасно.

Оцените действия руководителя.

26. *Порог.*

Группа спускается по горной реке на байдарках. Маршрут сложный. Уже пройден ряд серьезных порогов. Но открывшийся впереди – намного сложнее. Мнение участников единодушно: обнести препятствие по суше. Руководитель же намерен попытаться преодолеть порог в одиночку. И хотя по своему опыту и мастерству он заметно превосходит товарищей, те считают, что в данном случае он переоценивает свои силы и идет на недопус-

тимый риск, тем более, что группа не может обеспечить ему надежную страховку. Однако никакими доводами командира не остановить.

Как быть членам группы?

27. *«Эквилибрист».*

Группа вышла к реке.

Нашли подобие мостика – неустойчивую жердь с хлипкой опорой. Вся эта конструкция никакого доверия не внушает, и руководитель не считает возможным воспользоваться ею. Однако один из туристов, вопреки запрету, не снимая рюкзака, лихо перебирается по ней на другой берег.

Как быть руководителю?

28. *Переправа.*

Было трудно, но к концу дня все-таки вышли к реке. Рано утром общими усилиями навесили веревку и начали переправу. Пока все переходили, навстречу подошла другая группа, потом еще одна, вероятно, не последняя – район-то популярный.

«Хозяева» переправы в растерянности. Уходит с таким трудом выигранное время, но и снимать веревку перед носом у желающих переправиться тоже неудобно.

Как же быть?

29. *Неужная 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 сомнений 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, реко-

мендованную Олегом Васильевичем. Когда разведчики вернулись, выслушал их и повел группу прежним курсом.

Кто в этой ситуации не прав и в чем?

30. *«Дальше не пойду».*

После нескольких «запилов» у очередного сомнительного участка пути один из опытных туристов отказывается идти дальше без разведки. Руководитель заявляет, что он знает путь, и разведка не нужна. Часть группы уходит с ним, а несколько туристов остаются с «взбунтовавшимся». В результате обе части группы теряют друг друга из вида, и только к вечеру после интенсивных поисков им удается соединиться.

Кто и в чем не прав?

31. *«Два перевала за один день».*

Горная «единичка». К 16 часам группа спустилась с запланированного на этот день перевала и остановилась перед подъемом на следующий. Погода скверная: мелкий дождь чередуется с туманом, ветрено. Все промокли, половина группы заметно устала.

Руководитель в полном соответствии с маршрутом дает команду ставить лагерь. Но двое наиболее сильных ребят предлагают продолжить движение и пройти сегодня следующий перевал. Сохранившая силы и бодрость духа половина группы их поддерживает: жалко сидеть здесь под перевалом на ветру и в сырости и терять половину дня. Уставшие настаивают на остановке, ссылаясь на график и решение руководителя. Однако тот меняет свою позицию и поддерживает инициативу идти на перевал.

Подъем оказался непродолжительным, но дался тяжело, главным образом, из-за испорченного у всех настроения: всю дорогу не прекращались взаимные претензии, препирательства.

Перевал прошли благополучно, но погода с той стороны оказалась гораздо хуже. Спуститься к обычному месту ночевки не удалось из-за усталости и наступления темноты. Пришлось заночевать на каменистой площадке в зоне снегов. Ночь оказалась очень холодной и промозглой.

Тут уже все были недовольны и окончательно перессорились.

Как назло, следующий день был солнечный. И почти весь ушел на просушку вещей и палаток в долине.

А Эльбрус, который при хорошей погоде отлично виден с перевала, они так и не увидели.

Кто и в чем не прав?

32. *«После перевала».*

Горная «единичка». Первый перевал. Затрачено много времени и сил.

Темнеет, уже позади и перевал, и ледник. Группа спускается за руководителем. Проходят отлично оборудованную стоянку.

– Володя, хорошее место для ночлега! – кричит замыкающий и сбрасывает рюкзак. Остальные остановились и тоже сбросили рюкзаки.

– Мы не выполнили дневную норму перехода, – ответил руководитель и пошел дальше.

Напрасно ждала группа. Он не вернулся. Утром, после 30 минут спуска, группа остановилась у палатки руководителя...

Каково наиболее вероятное продолжение этой истории и почему?

33. *«Тетка».*

«Я руководила горным походом высокой категории сложности. Самый молодой участник Саша был включен в группу в последний момент и в тренировочных выездах не участвовал. Но нас это не смущало, поскольку парень имел достаточный альпинистский опыт. Он хорошо передвигался по скалам и на сложных участках охотно брался идти первым к удовольствию всей группы. Однако при этом пренебрегал правилами безопасности: закреплял перила без промежуточных крючьев, так что страховка идущих за ним становилась формальной, а сам, забывая очередной крюк, действовал без самостраховки.»

«Мои попытки внушить ему, что он подвергает неоправданному риску свою и наши жизни, особого успеха не имели. Пока он двигался в пределах видимости, я могла давать ему указания, что, мол, пора забивать очередной крюк. Он бурчал что-то, но подчинялся. Однако стоило ему скрыться с моих глаз за изгибом скал, как все повторялось.»

«Приходилось идти первой самой или выпускать вперед других, менее сноровистых участников, что существенно замедляло темп движения и сопровождалось недовольством и брюзжанием Саши, который считал нас хильми перестраховщиками. Но мне кажется, что главным в Сашином поведении было нежелание подчиняться «тетке».»

«Мне известно, что в следующем походе (с другой группой) Саше пришлось хлебнуть и снега, и дождя. И вообще ему крепко досталось. Подробности я не знаю, но когда мы с ним встретились после того, он извинился и сказал, что я была права.»

Мне, конечно, приятно. Но теперь я думаю, если парень сумел понять, что к чему, то почему я не смогла добиться этого от него в нашем походе? Что я делала не так? Неужели все дело в том, что следующей группой руководил мужчина?».

Что ответить автору этого наблюдения?

34. «Ай да мы!».

Из письма: «В нашей группе заведено правило: доброжелательно встречать таких же, как мы, путешественников. Не проходить мимо с хмурыми лицами. Поэтому, всегда уж так получается, мы выстраиваемся и приветствуем другую группу. Обычно начинает руководитель: «Друзьям-путешественникам наш туристский физкульт!..» Мы хором подхватываем: «Привет!» Он говорит: «Большой!..» Мы все: «Привет!» Он: «Еще!..» Мы: «Привет, привет, привет!» У нас это выходит здорово, а у встречной группы не так дружно. Потом мы расспрашиваем ребят, откуда они, по какому идут маршруту. Когда начали поход, какая тропа у нас впереди. Рассказываем коротко о себе, делимся своими впечатлениями о пройденном маршруте, обращаем внимание на отдельные трудности, советуем, как лучше их преодолеть. Мы всегда готовы помочь другим, особенно, если группа заканчивает свой маршрут, а мы только начинаем. Ведь они могут в чем-то нуждаться...»

Оцените позицию автора письма и его группы.

35. «С Новым Годом!».

Поход удался на славу! Незабываемые места, и погода не подвела. Но особенно все остались довольны друг другом.

Дружба продолжалась и после похода. Однажды кто-то предложил: «Давайте встретим Новый год группой!» Раздалась возражения:

- Это же семейный праздник.
- Так вместе с семьями.
- Но ведь не всем интересно...
- Стоит ли усложнять?

И вот группа в расширенном составе за праздничным столом. Есть тут люди, далекие от туризма. Особенно отчужденно держатся жены двоих любимцев компании, мягко говоря, не разделяющие увлечение своих мужей путешествиями и не питающие особых симпатий к их товарищам.

Обстановка напряженная. Руководитель группы понимает: пора что-то предпринять.

Но что?

36. Место в палатке.

Туристская секция образовалась недавно. И вот один из первых походов выходного дня. Дневной переход прошел нормально. А когда ставили лагерь, начался ливень. И все вещи без разбора попрятали в палатки.

Но дождь скоро кончился, все собрались у костра, и вечер превошел все ожидания.

Однако предстоял следующий походный день, и руководитель, выбрав подходящий момент, напомнил об этом. Затем он назначил дежурных на утро, объявил время отбоя, подъема, предложил спеть заключительную песню и размещаться по палаткам.

Устроившись, руководитель выглянул из палатки в назначенное время отбоя. Лагерь затихал. Все были в палатках, и только одна туристка одиноко сидела у огня. Руководитель спросил, почему она не идет спать. Вместо ответа она попросила разрешить ей еще немного побыть у костра.

Утром девушка появилась за завтраком вместе со всей группой. Поскольку и раньше она была скромной, замкнутой, никто не обратил внимания на ее мрачный вид.

Походом все остались довольны и в следующие выходные отправились в новые места. Но той девушки больше не было. Позже стало известно, что в походе она простудилась, болезнь дала осложнения, и врачи надолго запретили ей участвовать в походах.

А случилось вот что. Когда туристы стали расходиться, Лена (назовем так девушку) тоже пыталась устроиться на ночлег. Но в одной палатке уже не было места, а в другой оказались одни ребята, в остальных она посчитала себя лишней и решила коротать ночь у костра. Сказать руководителю правду, когда он спросил ее, в чем дело, посчитала неудобным.

Но костер вскоре догорел, стало холодно, да и страшновато, хотелось спать. И Лена зашла в одну из палаток. Разыскать свои спальные принадлежности не удалось: очевидно, укладывавшиеся первыми нашли им применение.

Чтобы не тревожить спящих, Лена кое-как примостилась в переднем углу палатки и вскоре уснула. Наутро немного отогрелась за завтраком. День крепилась, а вечером, придя домой, слегла...

Кто и в чем виноват в данной ситуации, и как сделать, чтобы подобное не повторялось?

Решения

Ниже приводятся как подробные развернутые ответы, так и краткие, где обозначен лишь общий ход рассуждения.

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 представлять 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. Ни супу, ни чаю.

Проще всего решить вопрос с супом – сварить самому («хочешь супчик – варишь супчик»). Сложнее разглядеть в нехитром происшествии сигнал нарастающего неблагополучия во взаимоотношениях, особенно, если до этого все было в порядке.

И отнюдь не случайно таким предупреждающим сигналом, особенно в походах начальной категории сложности, бывают «гастрономические» противоречия. Дело в том, что другие стороны взаимоотношений, такие как распределение груза, выполнение общественных обязанностей, взаимодействие на маршруте, дежурство и т.д., находятся в сфере действия довольно строгого самоконтроля. И возникающие недовольства, притязания до определенного предела каждым обычно сдерживаются, облачаются в тактичную форму, тогда как собственные «гастрономические» пристрастия или недовольства мы обычно считаем за свое личное дело. Поэтому назревающее, быть может, еще не вполне осознанное напряжение получает такой легкий выход именно на основе простейшего бытового повода.

А еще руководителю стоит задуматься, почему вопрос, что варить, решается в момент приготовления пищи (судя по всему, когда закипела вода в котле), а не в соответствии с заранее составленным меню. В случае же изменившихся обстоятельств все замены совершаются либо по общему согласию, либо по указанию завхоза или руководителя, но никак не дежурных.

3. Суп в костре.

Совершенно ясно, что на долю Сережи выпала незавидная роль «последнего» (см. с. 140). 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 устано-

вить 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 раздражению 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.

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 нерепрезентативна. 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 сообрази-

тельности 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 может сопутствовать и нежелательный эффект: общее осуждение, которому подвергнется Костя, еще больше усилит его изоляцию в группе, а невозможность хотя бы ненадолго отделиться от нее обострит чувство инородности, насильственно-го 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 это 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. 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.

8. 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, оценить 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. главу 4).

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 время¹¹. Таким образом, между частями группы сохраняется надежное сообщение. К обеду и завтраку группа может в назначенное время собраться вместе, либо дежурные доста-

¹¹ 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.

вят 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: приготовить 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.

9. Ужин врозь.

Предложенные варианты действий свидетельствуют о том, что место остановки пригодно для ночлега, а по берегу можно легко передвигаться пешком. При этих условиях двигаться дальше, не зная, будет ли другое подходящее место для стоянки, не стоит. Неизвестно также, когда и где остановится нарушивший режим движения экипаж и догадается ли начать готовить ужин.

Ходоки должны догнать ушедших вперед и забрать у них костровое оборудование. Но это лишь оперативные меры. В дополнение к ним руководителю следует установить причину и характер происшествия (случайное, систематическое, злостное), а главное, найти собственные ошибки, которые сделали это возможным.

Обязателен общий разбор происшествия. Тон и выводы – в зависимости от причины. На дальнейшее – введение четкого режима движения, надежных критериев остановки и т.д.

10. 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... на этот раз пойду на уступку и попрошу остаться... (кого-то третьего)».

11. Утрата заброски.

Утрата заброски – это авария, ЧП. Она требует пересмотра тактики и плана путешествия.

Идти на штурм сложного перевала впроголодь, тем более имея в составе группы двоих деморализованных участников, слишком рискованно. Делиться нельзя: для прохождения перевала 2Б категории сложности необходимо иметь в группе не менее шести человек. Пополнение продуктов и отдых уставших за счет единственного резервного дня также делает выход на перевал без запаса времени неоправданно рискованным, тем более при неустойчивой погоде.

Остается одно. Разбить лагерь и, оставив уставших отдыхать и доедать остатки харчей, идти вниз до пункта, откуда удастся связаться с КСС и перенести контрольный срок завершения похода на количество дней, необходимое для пополнения запасов продовольствия и уверенного прохождения перевала.

Если же перенести контрольный срок или достать продукты окажется нереально, придется сходить с маршрута.

12. 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 ту-

ристки, 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.

13. Лепешки.

Один из участников обсуждения данной ситуации заявил: «В представленном виде задача решения не имеет. В условиях не отражены важнейшие детали: настроение в группе, авторитет завхоза и руководителя, запас продуктов и возможность их пополнения, значение лепешек в рационе (они — один из основных продуктов или дополнение, без которого можно обойтись), ве-

роятность аварийной ситуации и ряд других. Кроме того, совершенно необходимо знать, как вел себя руководитель — ел ли лепешки со всеми или, быть может, отсутствовал».

Данное нарекание не осталось без поддержки. И надо заметить, что реакция подобного рода в той или иной степени наблюдается в ответ на большинство задач.

Что же, действительно, все перечисленные сведения (и не только они) нужны для обоснованного ответа. Но так ли необходимо приводить их в условиях? Нельзя ли хотя бы часть из них вывести из того, что известно? Иначе что же останется на долю тех, кому адресована задача?

И тут реакции участников обсуждения выступают в роли своеобразного теста, характеризующего тех, кому они принадлежат: одни предпочитают говорить о «некорректной формулировке задачи», тогда как другие пристально анализируют условия, стараются воссоздать в воображении обстановку происшествия, рассматривают возможные варианты.

Последуем примеру авторов ответов второго типа. Сначала попробуем оценить, что это были за лепешки — каково их назначение и чем чреват для группы их перерасход. Вряд ли можно согласиться с теми, кто принимает их за лакомство, «сюрприз завхоза». Если, как сказано в тексте, решили испечь лепешки на два дня вперед, используя свободное время, значит, это не деликатес, а, скорее всего, заменитель хлеба. Следовательно, поход проходит по ненаселенной местности, и рассчитывать на пополнение продуктов, по крайней мере, в ближайшие дни, не придется. Иначе не возникло бы и проблемы.

Как же могло случиться, что двухдневный запас хлеба уничтожается в один присест? Может быть (и такие предположения встречаются), люди настолько голодны, что близки к потере человеческого облика? Нет, это исключено. Даже при ошибке в расчете продуктов или в случае ущерба, понесенного группой, серьезный голод в середине маршрута, когда еще так много продуктов, маловероятен. А главное — в задаче ясно сказано о причине печальной участи лепешек — «пока горяченькие, свеженькие». Эта фраза однозначно свидетельствует о том, что в группе воцарилась «вакханалия» — бездумная, беспечная веселость, овладевшая всеми участниками.

Вот как рисуется это пиршество тем, кого не смущает «дефицит информации»: «Едоки увлеклись. Они явно в порыве

(не только лепешки – и сами туристы «горяченькие»)). Но есть и такие, кто видит в сцене с лепешками первые симптомы расслабления воли, отступление перед соблазном.

Привлекает внимание еще одно обстоятельство. Дневка вынужденная. Это значит, что произошла задержка в пути. Причинами ее могут быть непредвиденные сложности на маршруте, утрата или поломка снаряжения, болезнь или травма участника, наконец, непогода. В любом из этих случаев речь идет об аварийной ситуации. Непохоже, однако, что это может быть серьезная авария. При критическом положении не возникла бы «вакханалия». Но даже в случае плохой погоды или умеренного недомогания участника перспективы не ясны. Остановка может затянуться, либо повториться позже. (Впрочем, в середине сложного путешествия шансы на задержку при преодолении оставшейся части маршрута всегда достаточно велики.) А значит, если, конечно, продукты рассчитаны правильно, без особых излишеств, должна быть проявлена особая забота о сохранении и рациональном расходовании резервов. Не стоит заранее рассчитывать и на пополнение запасов за счет «подножного корма». Его использование требует дополнительных затрат времени, к тому же далеко не везде он есть.

Следует заметить, что незанятость туристов в обстановке неопределенности способствует нагнетанию у них психологического напряжения, которое нередко сопровождается вынужденные дневки и располагает к конфликтам или к разрядке наподобие эпизода с лепешками.

Вот теперь, восстановив скрытые от поверхностного взгляда детали ситуации, можно переходить к обсуждению ответа на поставленный вопрос: как быть руководителю. Правда, для этого понадобится еще выяснить, где он был, пока таяли завтрашние лепешки.

Есть мнение, что дело происходило в его отсутствие. Если это действительно так, если туристы пируют без его участия, а тем более без ведома своего руководителя, то задача получает совершенно определенный ответ – руководителю следует крепко задуматься, но не столько о судьбе лепешек, сколько о собственном месте в группе и о том, как восстановить свой престиж (но это уже сюжет другой задачи).

Будем, однако, надеяться, что положение не столь незавидное и руководитель уплетает лепешки вместе с группой. Именно

этой версии придерживается большая часть тех, кто задумался над вопросом «где руководитель?». Скорее всего, он поддался общему настроению и вместе со всеми забыл, что поход еще не кончается, что он руководитель... Или же не находит подходящего способа умерить ставший притчей во языцех волчий аппетит туристов.

Конечно, в любом из этих случаев руководитель тоже не на высоте, но, думается, это еще не дает оснований для вывода о его полной несостоятельности. И хотя, примкнув к «вакханалии» (или – хуже того – «возглавив» ее), он поставил себя в трудное положение, у него еще есть возможность восстановить контроль над ситуацией и спасти оставшиеся лепешки. Вот только надо ли? Не лучше ли, вопреки сухим доводам разума, не прерывать пиршество, дать ребятам отвести душу?

У такого варианта решения нашлось несколько активных сторонников. Один из них ссылался на печальный опыт руководителя, который долго не мог себе простить, что не дал своей группе досыта наесться малины. Сравнение, однако, неправомерное. В случае с малиной не ставилось под угрозу обеспечение конца похода – расходовалось только время. Если оно позволяло, можно было не спешить уводить группу.

А вот как аналогичная позиция защищается в одном из письменных ответов:

«Кто такой руководитель туристского похода? Это человек, который обязан обеспечить, чтобы поход проходил весело, интересно, чтобы настроение и взаимоотношения в группе были хорошими...»

Итак, туристы на привале. За их плечами десятки километров, перевалы, жара. Все устали, но никто даже вида не показывает. Сварен вкусный ужин, пахнущий дымком. Туристы – народ запасливый, вместе с ужином сварили и завтрак на следующий день. Но под треск сучьев в костре, при сиянии звезд, вспоминая прошедший день, туристы съедают все сготовленное. Начинает брэнчать гитара, слышен смех. И тут руководитель группы замечает, что котелок пуст. Он не должен поднимать паники, шуметь: «А вы подумали, что будете есть завтра?!» Ведь все находятся в таком приподнятом настроении, и можно испортить не только вечер, но и весь поход...

Все расходятся по палаткам. Ложится и руководитель, но он не спит, а думает. Вспоминает, сколько осталось продуктов,

делит их в уме на оставшиеся дни похода. Если понадобится, то и свою порцию разделит на всех, конечно, незаметно...».

Не правда ли, впечатляющая картина? Не ясно только, как сей голодный невыспавшийся руководитель-завхоз поведет себя, если на следующий день ребятам захочется влезть на подвернувшуюся на пути вершину или еще каким-то неожиданным образом проявить свою удаль? Поплетется следом за ними, молча, чтобы не портить настроение?

Автор этих строк еще очень молод и не имеет опыта серьезных путешествий. Но ведь именно в самых первых, в самых простых походах закладываются основы туристской этики, которая впоследствии проявится (или не проявится) в сложных путешествиях. Руководитель, действующий подобно тому, как представлено выше, кроме нерасторопности (вовремя надо было отделить завтрашнюю порцию), проявляет легкомыслие и безответственность и прививает эти черты другим. Опасность такой позиции подтверждается встречающимися аналогичными ответами более опытных туристов, полагающих, что руководитель не должен прерывать трапезу, дабы не испортить людям настроение. Но зачем же смешивать разные вещи? Разве нельзя остановить товарищей, не портя им настроения? (Кстати, и не останавливая можно его испортить.) И большинство участников обсуждения выбирают именно такой путь и предлагают разные варианты его осуществления (с помощью шутки или, напротив, прибегнув к серьезному разговору, попытаться отвлечь, дать срочное задание и т.д.).

Некоторые предлагают наказать группу за обжорство и на ближайшие два дня сократить рацион – не восполнять съеденные лепешки. Более правильной, однако, представляется точка зрения тех, кто считает, что репрессии в данном случае неуместны (виноваты все, а больше других – сам руководитель) и что питание должно быть полноценным, а съеденные лепешки по возможности следует чем-то заменить, может быть даже испечь новые. Если же резервов недостаточно, сокращение рациона распределить равномерно на более длительный период. Вряд ли уместны «карательные» действия и в том случае, если имеются явные «зачинщики», поскольку вина их сомнительна, так как без всеобщей поддержки их инициатива не могла бы реализоваться. Это не значит, что руководителю не стоит лично побеседовать с этими людьми, дабы предупредить новые эксцессы с их стороны.

И тут надо отдать должное тем, кто рано или поздно замечает, что наша задача о лепешках – вовсе не про лепешки. А эпизод с лепешками – всего лишь случайный индикатор, который проявил взаимоотношения людей в группе и их состояние. Конкретно же речь, прежде всего, идет о квалификации завхоза и его статусе в группе. Вот об этом и особенно о своих взаимоотношениях с завхозом руководителю необходимо задуматься независимо от того, чем завершится история с лепешками.

Опытный завхоз не допустил бы ничего похожего. В неорганизованной группе, склонной к «вакханалиям», он не стал бы готовить впрок. А в группе, где он пользуется авторитетом, 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 контролировать завхоза, исправляя его оплошности, т.е. работать преимущественно с ним самим. Во втором случае завхоза надо поддержать, выступить в его защиту, постараться нормализовать отношения участников к нему. И если это удастся сделать, завхоз сам справится со своими функциями.

А происшествие с лепешками может и должно стать поводом для спокойного и самокритичного разговора руководителя со всей группой – не только и не столько о лепешках, а обо всей ситуации в целом: о положении с продовольствием, о предстоящих трудностях, о настроении группы...

14. «Кто смел, тот и съел».

Задача труднее, чем кажется на первый взгляд, поскольку вопрос, на который предлагается в ней ответить, выражает скорее уверенность автора в своей правоте, нежели сомнение.

Поэтому простого несогласия с позицией автора (а тем более – резкого осуждения его действий) для решения задачи совершенно недостаточно. Требуется ведь не только отказать автору в правоте, но и переубедить его. Притом, что он опирается на вполне очевидный желаемый результат своего поступка.

Отдельные участники обсуждения данной ситуации справедливо улавливают ее сходство с армейской дедовщиной. Но это едва ли может стать базой для разубеждения автора. Тем более, что, вопреки всем осуждениям, явление это не изживается. И многие из тех, кто в первый год службы жестоко страдали от притеснения старослужащих, дождавшись своего часа, сами не гнуша-

ются последовать их примеру. Основой для дедовщины, как и для любых отношений с позиции силы, служит неразвитость чувства собственного достоинства («моральный дальтонизм») – у обоих участников такого взаимодействия. Именно это и наблюдается в нашей ситуации.

Однако воссоздать за один «сеанс» неразвитое чувство собственного достоинства – задача невыполнимая. А вот показать, что достигнутый результат не так хорош, как кажется, вполне возможно.

Этим мы и займемся.

Автор ставил перед собой задачу: «воспитать коллективную ответственность за общественные продукты». А к каким выводам пришел Ваня? Что он плохо поступил? Да нет, скорее к двум другим. Во-первых, кто сильнее, тот и «сытее». И, во-вторых, не стоило нарываться на более сильного, лучше было съесть свой бутерброд втихаря, не выходя из палатки.

А что поняли ребята, на глазах у которых разворачивалось действие? Первый вывод, очевидно, совпадает с Ваниным. Второй же для многих будет состоять в том, что сила и демагогия (которую при большом желании можно назвать находчивостью) всегда прокормят. Не зорно съесть бутерброд в одиночку, главное – найти этому красивое оправдание.

Так чем же наш автор отличается от Вани? Во-первых, благими намерениями, о которых никто, кроме нас, ничего не узнал. И, во-вторых, тем, что именно он, а не Ваня в одиночку сожрал на глазах у проголодавшихся ребят приготовленный тем бутерброд («грабь награбленное»).

Однако показать автору негативные последствия его поступка, ускользнувшие от его внимания, – это еще половина дела. Для того, чтобы он действительно осознал, что был не прав, необходимо предложить ему какую-то (приемлемую для него!) альтернативу его решения. Ведь его убежденность в своей правоте в значительной мере зиждется на том, что другие варианты, которые он может себе представить («обсуждение происшествия и назначение наказания на месте или вечерний разбор у костра») не кажутся ему достаточно эффективными. И тут с ним, пожалуй, можно согласиться (особенно с учетом того, что все это должно было происходить в его исполнении).

Если бы автор не ограничился сопоставлением своего варианта с двумя отвергнутыми, а попытался хотя бы потом, «задним

умом» поискать иное, лучшее решение, то, вполне возможно, он и сам нашел бы более действенный вариант, свободный от отмеченных выше недостатков.

Хотя бы такой: «А ты хорошо придумал. Но кушать хотят все, так что отложи-ка пока свой бутерброд и приготовь всем по такому же». И, быть может, предложить кому-то помочь ему.

Заметим, что подобная ситуация должна была стать, кроме всего прочего, сигналом неудачного построения распорядка дня и послужить поводом для его изменения. А именно, либо сократить промежуток между окончанием тренировок и ужином, либо, если это невозможно, предусмотреть для проголодавшихся ребят легкий перекус: пусть «заморят червячка».

15. Все ли хорошо, что хорошо кончается?

Сомнения руководителя более чем оправданны. В тексте говорится о «тренировочном» походе, но не уточняется, что именно тренировалось: сила, выносливость, техника движения, ориентирование, установка лагеря или еще что-то. Однако независимо от того, что именно конкретно было запланировано, попутно у ребят закладывались нормы и принципы поведения, взаимодействия людей в спортивном походе. И происходило это, похоже, стихийно, без ведома руководителя.

Какой же урок извлекут дети в данном случае? Очень простой: если некто стал обузой, от него можно избавиться. Отпустить одного домой, оставить сзади (пусть догоняет или возвращается) или еще как-то – не имеет особого значения. Важно, что это допускается в принципе. И позже кто-то из этих ребят оставит товарища, нуждающегося в помощи или сопровождении, не в столь безопасных условиях. (Впрочем, так ли безопасно было отпускать травмированного участника без сопровождения в нашем случае? Ведь его состояние могло ухудшиться или, двигаясь с травмой, он мог получить дополнительную, препятствующую дальнейшему самостоятельному передвижению. И тогда за время ожидания возвращающейся группы при температуре воздуха минус 10° парень мог получить серьезное переохлаждение.)

Отдельный вопрос – как будет чувствовать себя в одиночку возвращающийся мальчик. Ему ведь обидно и страшно (ср. с задачей «Одна на леднике»).

Если бы наш руководитель был нацелен на формирование у подопечных туристской этики, то не упустил бы представившейся возможности повернуть тренировку в данное русло.

Проще всего было самому назначить одного-двух ребят сильнее для сопровождения пострадавшего.

Но неизмеримо эффективнее было вынести сложившуюся ситуацию на обсуждение группы в надежде, что найдутся добровольцы, готовые пожертвовать своим участием в тренировке ради сопровождения товарища. Приемлемо, если этот вопрос будет решен жребием. Если же никто не согласится – возвращаться всем, потому что идти в поход не с кем.

Очень важно позже воздать должное тем, кто пойдет сопровождать, чтобы они не жалели потом об этом. Можно просто похвалить, поблагодарить их – перед всеми или отдельно. А можно сделать это тоньше. Примерно так: «Мне хотелось похвалить Игоря и Сережу за их решение, но я раздумал. Хвалят ведь за что-то из ряда вон выходящее. А они иначе и не могли поступить. Иного я от них и не ожидал».

16. «Отбой».

Эта задача – одна из наиболее «урожайных» по количеству версий предлагаемых решений.

Обратимся сначала к вариантам, которые в результате дальнейшего обсуждения были отвергнуты.

Конечно, прежде всего, речь заходит о всевозможных наказаниях. Скажем, нечто вроде «наряда вне очереди», т.е. поручить какую-то дополнительную работу на следующий день.

Однако если это будет любимое дело, то либо не получится наказания, либо дело перестанет нравиться. Если же порученная работа окажется неприятной, это может создать в дальнейшем полное отвращение к ней.

Столь же неприемлемым было сочтено и предложение расселить провинившихся по разным палаткам. Это может оказаться нереальным из-за семейной укладки и к тому же заденет интересы тех, с кем нарушителей будут менять местами, а значит, превратится в наказание невиновных. Кроме того, не исключено, что после такого переселения проблемы с отбоем возникнут уже в двух палатках.

Некоторые предлагают добавить на следующий день нарушителям дисциплины груз. Сторонники обосновывают эту меру тем, что дети, вероятно, недостаточно устали и поэтому не хотят спать. По существу, это попытка добиться дисциплины посредством изматывания детей. Но ведь с равным успехом можно предположить, что они не засыпают от перевозбуждения из-за чрезмерно-

го утомления (день-то был трудный, как говорится в задаче). Поведение ребенка перед сном не может однозначно свидетельствовать о дневном утомлении (т.е. быть мерилем нагрузки) еще и потому, что дети довольно быстро восстанавливают силы. Нескольких часов с момента остановки до отбоя обычно бывает достаточно, чтобы прошло даже значительное утомление от перехода.

А что, если лишить чего-нибудь вкусного? Об этом не может быть и речи, так как питание в походе рассчитано не только на удовольствие, но прежде всего на покрытие очень больших энергетических затрат.

Еще вариант: отменить на следующий день запланированный переход или какое-то интересное мероприятие, сославшись на то, что двое невыспавшихся не могут принимать в нем полноценное участие. Вряд ли это целесообразно: движение по маршруту, радиальные выходы и без того зависят от многих факторов (от погоды, состояния участников, попутного транспорта и др.). Один день, неосмотрительно израсходованный «в назидание» по поводу не очень-то серьезного нарушения дисциплины, может обернуться потом необходимостью идти в суровых условиях или срывом графика. Да и непредвиденная задержка группы, настроенной на движение, может сбить людям тонус, вызвать разброд.

Поднять всю группу (или только этих двоих) и объявить аврал, скажем, по заготовке дров для завтрашнего костра... устроить марш-бросок на 15 минут... немедленно поставить провинившихся на два часа около палатки, лишив права разговаривать... Во всех этих и аналогичных предложениях (не говоря уже о неоправданной жестокости последнего) утрачивается основной смысл действий руководителя. Ведь он заботится о полноценном отдыхе детей, ради этого и следит за соблюдением режима. Но при подобных мерах и режим, и отдых приносятся в жертву амбиции.

Поручить родителям утихомирить своих детей – равносильно признанию своей несостоятельности. Обращение руководителя к родителям подчеркивает автономность семей, входящих в состав группы, разобщает ее и принижает его собственную роль. Напротив, ребята должны понять, что в походе нет «мам», «пап» и «детей», а есть участники и руководитель, которому одинаково должны подчиняться все – и большие, и маленькие.

А вот более приемлемый вариант, развивающий логику поведения руководителя, намеченную в условиях задачи.

Раз было объявлено предупреждение, необходимо действовать и действовать решительно, дабы не уронить свой авторитет. Ведь более активный «нарушитель» как раз и «прощупывает» прочность позиции руководителя, одновременно демонстрируя перед товарищем свою независимость. Второй же, восхищаясь бесстрашием, а точнее – дерзостью первого, по существу его подстрекает. В этих условиях уговоры, попытки уклониться от столкновения и проявить терпение равносильны попустительству.

Итак, вызов надо принять, нарушение – немедленно пресечь! Если нет опасности простуды – поднять виновников, выставить из палатки и отчитать за неподчинение. Если руководителю это покажется недостаточным, то в заключение объявить, что завтра они получают наказание. Какое именно – завтра и узнают.

Спешить с определением меры взыскания не следует по многим причинам. Во-первых, неопределенность и ожидание сами по себе окажут на провинившихся отрезвляющее воздействие. Во-вторых, далеко не всегда в голову приходит подходящий способ воздействия. И, в-третьих, его лучше согласовать с остальными взрослыми, а главное – с родителями этих детей.

Как же наказывать нарушителей?

Мы уже отвергли целый ряд наказаний и пришли к выводу, что наказывать работой нельзя. Наказать можно бездельем. Скажем, запретить участие в общественно полезной деятельности до снятия со стоянки (разумеется, не разрешая при этом уходить из лагеря). Сначала может показаться, что это вовсе не наказание. Но очень скоро такое положение начинает тяготить даже того, кто обычно бывает не прочь отдохнуть за чужой счет: одно дело, когда ты сам ускользаешь от работы, другое – когда тебя публично лишают права участвовать в общих делах.

Наказание должно быть одинаковым для обоих – независимо от степени вины каждого – дабы не поссорить детей между собой.

Провинившиеся в их «особом положении» становятся объектом общего внимания, шуток, что не доставляет им ни малейшего удовольствия (независимо от того, как они при этом держатся). Подобная мера обычно дисциплинирует не только наказанных, но и всех остальных детей в группе, поскольку никому не хочется оказаться в такой роли.

Однако и этот вариант нравится не всем. Смущает чрезмерная жестокость руководителя, действующего с позиции силы. А ведь семейный туризм тем и хорош, что позволяет устанавли-

вать между взрослыми и детьми такие отношения, которые практически исключают надобность наказаний.

У миролюбиво настроенного руководителя, свободного от амбиций, есть возможность не принимать смех в палатке на свой счет, а, пропустив его мимо ушей, сделать вид, что ничего не заметил, и отойти на время в сторону. Таким образом, вызывающее поведение детей теряет смысл, и они скоро уснут. Если же к моменту возвращения руководителя дети не успокоятся, придется перейти к решительным действиям.

Наконец, наиболее интересное предложение основано на упреке руководителю в том, что именно он сам (а не распалившиеся дети) создал конфликтную ситуацию. Видя, что замечания не дают эффекта, он не должен был нагнетать обстановку и делать предупреждение. Вместо прямолинейных действий надо было подружески подключиться к беседе ребят, забраться к ним в палатку, рассказать что-нибудь интересное, быть может, «многосерийное» – с продолжением, если «все будет в порядке». Или обсудить с ними какой-нибудь деловой вопрос. И обошлось бы без предупреждения, да и времени заняло бы не больше.

Впрочем, нечто подобное вполне возможно и после предупреждения – просто взять и «забыть» о нем, сменив стиль общения с начальственным на дружеское.

А вообще для «профилактики» неприятностей при отходе ко сну целесообразно использовать элемент игры или соревнование: палатка, которая раньше угомонится, получает на следующий день поощрение – почетное задание, право на самостоятельные действия и т.п.

17. Брать ли с собой радиоприемник?

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, по-

чувствовать 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.

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 приемнику может быть разное отношение, и обсуждение его достоинств и недостатков не является окончательным ответом на задачу.

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 «назла» включенного приемника. Отсутствие транзистора не приведет к конфликту, тогда как наличие его может обострить отношения в группе.

18. «Находка».

Задача сформулирована весьма обобщенно. Многие из тех, кто предлагал свои версии ее решения, по своему усмотрению конкретизировали ситуацию и сосредоточивали внимание на разных сторонах темы. Так, некоторые говорили, как поступить, если встретилось интересное природное явление. Речь шла, прежде всего, о том, чтобы не нанести ущерб природе, а также о том, как сделать обнаруженный объект общим достоянием (сфотографировать, составить описание самой находки и подступов к ней, нанести ее расположение на карту и т.д.). Обсуждали также, когда и как представить находку товарищам — сообщить о ней сначала руководителю или самостоятельно звать всех; чему отдать предпочтение — соблюдению графика движения (если есть возможность отложить демонстрацию до привала или до вечерней остановки) или эффекту неожиданности.

Ну, а если найденный предмет представляет историческую или иную научную ценность? В таком случае он не должен быть присвоен ни единолично, ни коллективом. Такая находка принесет больше пользы, будучи выставлена для всеобщего обозрения или пополнив собой хранилище научных, культурных ценностей.

Этическая сторона случайной находки — вот главная проблема нашей задачи. Участник спортивного путешествия не вполне самостоятелен. Он «привязан» к группе маршрутом, распорядком дня, тем, что группа имеет общий котел и общую кассу. А значит, все найденное должно принадлежать не нашедшему, а группе. (Разумеется, речь не идет о находках, представляющих государственную ценность. Последние, как известно, подлежат передаче в соответствующие официальные организации с вознаграждением нашедшему в установленном законом порядке.)

Но всегда ли находка благо?

Ведь бывает, что она превращается в источник всевозможных разногласий, обид. Удача, выпавшая на долю кого-то одного, может поставить в сложное положение других: «Почему я не увидел?.. Не везет». Возникает зависть, нездоровый азарт, который может вылиться в «поисковую болезнь», подчинить себе все интересы отдельных туристов, а то и всей группы. Так что находка — дело обоюдоострое. Поэтому в любом случае тот, кому повезло наткнуться на что-то любопытное, прежде всего, должен подумать о возможных последствиях своего открытия и о том, как ему действовать в конкретных условиях. И тогда поступок его будет безошибочным.

19. Контрольный срок.

Прежде всего, нужно представить все возможные причины невозвращения ушедших. Их немало, но все их можно разделить на безобидные и аварийные. Скажем, группа пошла не по той тропе или проскочила источник и ушла гораздо дальше, чем на 1,5 км, и теперь возвращается с опозданием. Или ребята расслабились у источника и потеряли контроль времени. Эти и подобные обстоятельства не требуют особых мер. Разве что разжечь костер поярче, да пошуметь, чтобы облегчить возвращающимся ориентацию.

Хуже, если кто-то из ушедших (или все они) заблудились. И совсем плохо, если кто-то получил серьезную травму и нуждается в транспортировке. Эти обстоятельства требуют организации поиска, а возможно, и спасательных работ. Но реально ли

затевать то и другое на ночь глядя? Это чрезвычайно ответственные вопросы. И решать их можно лишь с учетом конкретных обстоятельств (каково соотношение ушедших и оставшихся, каков характер местности, какова ее освещенность: идет ли речь о крошечной тьме или всюду сияет луна и т.д.).

В общем виде (без учета деталей) более предпочтительным представляется решение отложить начало активных действий до рассвета в надежде на то, что сбившиеся с пути туристы также предпочтут отсидеться до утра в укромном месте, а не блуждать по пересеченной лесной местности впотьмах.

Кто и в чем не прав в предложенном сюжете?

Быть может, руководитель, уводящий часть группы со стоянки на ночь глядя? Нет, такой упрек будет несправедлив. Уходящие, судя по тексту, имеют более полутора часов на 3 км пути. Вполне можно попробовать, если строго следить за временем с тем, чтобы не позже, чем через 50 минут, повернуть обратно независимо от того, нашли источник или нет.

Ошибка руководителя состоит в другом: он путает ориентировочный срок возврата группы с контрольным сроком.

Контрольный срок – одно из важнейших понятий спортивного туризма, которое означает время начала спасательных действий в случае, если от группы не поступило уведомления о благополучии.

В нашем сюжете руководитель назначил совершенно нереальный и ненужный контрольный срок. А заместитель, в свою очередь, не поинтересовался, какие же действия должны предпринять оставшиеся в случае нарушения этого срока.

Подобный уговор совершенно необходим при всяком разделении группы. Каждая автономная ее часть должна иметь ясное представление, что будет предпринимать другая, если не произойдет воссоединение в назначенном пункте в условленное время.

20. *Мудрость тропы.*

Автор приведенного текста – жертва причинного приписывания. В его словах нет прямых обвинений, но в тоне повествования легко улавливается упрек в адрес участников. Зато нет и тени самокритики.

Что ж, придется восполнить ее отсутствием перечислением очевидных проявлений некомпетентности руководителя.

Прежде всего, бросается в глаза отсутствие организации спуска. Руководитель не учел заблаговременно устремленности нео-

пытных туристов вниз: на спуске им бывает очень трудно остановиться.

Что же касается предупреждения о «единственной тропе», то, как видно, сделав его, руководитель не удостоверился, что оно воспринято надлежащим образом.

Руководитель не уверен в своих оценках и решениях. Дал уговорить себя на авантюру, не сумел убедить людей, увлеченных спуском, в необходимости возвращаться наверх и искать тропу. Очевидно, не был убежден в этом сам. А сказать он мог примерно следующее: «До нас через этот перевал прошло множество людей, которые были не глупее и не слабее нас, но зато лучше знали местность. Если бы ниже был нормальный проход, то чего ради тропа уходила бы с такого роскошного склона куда-то в сторону? Тропа – что книга – хранит народную мудрость».

Но ничего подобного он не сказал. Должно быть, для него, как и для всей группы, была просто неприемлема мысль предпринять подъем при настрое на спуск. Непреодолимость подобного настроения может свидетельствовать о слабой физической и моральной подготовке группы.

Это предположение подтверждается тем, что в группе господствует стихийное начало. Интересы участников не развиты. Отсутствуют мотивы оптимального прохождения маршрута, предполагающие озабоченность ориентированием, поиском тропы и т.п. Похоже, что панорама хребта никого, кроме руководителя, не интересовала.

Самое же обидное состоит в том, что руководитель, добросовестно описав злоключения группы, так и не сумел извлечь для себя полезные уроки из данной истории.

21. *«В случае нашей гибели...».*

Вся описанная коллизия (как и множество других в туризме – ср. с задачей «Мудрость тропы») развернулась из-за того, что группа потеряла тропу, а, обнаружив это, видимо, пожалела время на то, чтобы вернуться и найти ее. Понадеялись, что вскоре удастся «подсечь» ее. Практика, однако, показывает, что движение без тропы, как и ее запоздалые поиски, отнимает потом гораздо больше времени и сил, не говоря уже о возможных более серьезных неприятных последствиях.

Отсюда вывод: за тропу надо держаться. Нельзя ее терять, а если такое случилось, не жалеть времени и сил, чтобы ее найти. И если для этого нужно вернуться, не бояться сделать это.

Таков урок из привходящих обстоятельств.

Следующий урок относится к тому, как проходила дискуссия на привале. Автор приведенного текста правильно отмечает, что решение руководителя было на грани произвола. Он проявил полное неуважение к мнению сторонников спуска к реке. Что же касается его выбора – идти верхом, то обоснование этого собственным опытом свидетельствует лишь об отсутствии каких-то иных, убедительных аргументов. А в результате у тех, с кем не посчитались, возникает желание самим удостовериться в своей правоте или неправоте. Даже ценой нарушения дисциплины.

Мы видим, что претензии на авторитарный стиль управления у нашего руководителя при отсутствии достаточного авторитета или средств принуждения оборачиваются дезорганизацией со всеми ее последствиями.

В обсуждаемом эпизоде руководителю следовало вместо того, чтобы впасть в амбицию, согласиться на разведку. Хотя бы ради того, чтобы ценой небольшой потери времени преодолеть сомнения и внушить всем уверенность в правильности своего решения. Не говоря уже о том, что оно могло быть и ошибочным, как и оказалось в действительности. А урок, в частности, состоит в том, чтобы не жалеть времени на разведку, которая помогает не только в выборе пути, но и в сохранении морального духа и сплоченности группы (ср. с задачей «Ненужная разведка»).

И еще один урок – последнее дело в полемике самому ссылаться на собственный опыт. Такая ссылка не делает спорную позицию более убедительной, а лишь настраивает несогласных против ее автора.

Следующий момент, на котором стоит остановиться, – поведение руководителя при воссоединении группы. Конечно, ему не позавидуешь. Его авторитет оказался под двойным (если не тройным) ударом: опровергнуто его категоричное утверждение, что тропы внизу нет, проявлено грубое, вызывающее игнорирование его распоряжения, к тому же именно нарушители дисциплины продемонстрировали несостоятельность его решения и вывели группу на правильный путь, избавив от изнурительных блужданий по склону.

Но не сам ли руководитель шаг за шагом ставит свой авторитет под удар?

Когда при выборе пути он в основном сослался на собственный опыт, то это фактически лишило его права на ошибку.

И когда выяснилось, что он все-таки не прав, то тем самым под сомнение был поставлен и весь его опыт. В такой ситуации нужно обладать большим мужеством, чтобы самому вслух признать свою ошибку. Вместо этого он предпочитает использовать факт нарушения дисциплины, который предоставил ему возможность выйти из положения по принципу, что лучшая защита – это нападение. Таким способом можно «сделать хорошую мину при плохой игре», но никак не спасти свой авторитет.

Более компетентный руководитель, оказавшись в подобных обстоятельствах (хотя это и маловероятно), повел бы себя иначе. Прежде всего, он признал бы, что ошибся в выборе пути. И еще, что был не прав в том, что пренебрег мнением товарищей и не согласился на разведку. Затем выразил бы признательность тем, кто нашел тропу. А в заключение осудил бы их за грубое нарушение дисциплины и безопасности, выразившееся в том, что они самовольно отклонились от маршрута следования группы, и настоятельно попросил исключить подобное в дальнейшем.

Урок же, который можно извлечь из этой странички эпизода, состоит в том, чтобы стараться не ставить себя в положения, из которых позже невозможно выйти без потери лица. А коль скоро ты допустил ошибку, не пытайся замолчать ее, отвлечь от нее, а самому первому признать ее и, если кто-то пострадал, обижен, повиниться перед ним. А об авторитете думать в последнюю очередь. Он сам растет, укрепляется, либо страдает и падает в зависимости от того, как ты справляешься со своим делом.

Разумеется, представленный сюжет дает пищу и для каких-то иных уроков. Но мы ограничимся перечисленными.

22. Одна на леднике.

Прежде всего, не права сама участница – автор приведенного текста. Не права, во-первых, в том, что проявила небрежность, надевая кошки. Кошки, как и любое снаряжение, требуют заботы и ответственного обращения. Ничто «не имеет права» само развязываться, отстегиваться, соскакать и т.п. Это еще хорошо, что кошка развязалась на ровном месте. А ведь это могло случиться на сложном участке, где не было никакой возможности подтягивать ремень.

Во-вторых, она не права, что целиком сосредоточилась на развязавшемся ремне, не распределив внимание между кошкой и путем следования группы. И хорошо еще, что успела схватить

направление по последнему участнику, пока тот не скрылся за перегибом.

Не прав также участник, которому хозяйка развязавшейся кошки сказала о том, что задерживается. Не прав в том, что оставил ее предупреждение без внимания. Он должен был позаботиться, чтобы кто-то (он сам, или кто-то другой – замыкающего в группе явно не было) остался на перегибе до тех пор, пока отставшая туристка не даст понять, что четко зафиксировала направление.

И, конечно же, не прав руководитель. Не прав, прежде всего, в том, что по леднику, изрезанному трещинами, через которые приходится прыгать или перебираться по снежным мостам, группа идет без связок. В еще большей степени он не прав в том, что в группе нет замыкающего (или он не выполняет своих функций), а сам он, вероятно, будучи увлечен поисками пути, не видит, что делается в группе сзади. Его, похоже, не волнует, что группа разбрелась, и кто-то сам ищет путь с риском для жизни.

И это очень хорошо, что отставшая туристка сама так славно справилась со своими проблемами, иначе проблемы – и очень большие – могли возникнуть у группы во главе с руководителем.

Наконец, не правы и все участники этого происшествия (которое, к счастью, не стало чрезвычайным) в том, что оно не оказалось предметом обсуждения в группе и никто не вынес из него надлежащих уроков. Если бы было иначе, то это, скорее всего, нашло бы какое-то отражение в приведенном тексте.

23. «Радиальный выход».

Руководителю в предложенной ситуации не позавидуешь: ведь участник при всех выразил полное пренебрежение к его словам. Можно предположить, что состояние руководителя представляет в этот момент смесь возмущения (даже гнева) и беспомощности. Самое трудное для него – овладеть собой, «не суетиться».

Как же защитить ему свое достоинство, как сохранить авторитет? Самый верный способ – забыть о них, думать сейчас не о себе, не о том положении, в котором оказался перед другими, а о деле, о складывающейся обстановке. Заботиться об авторитете теперь поздно, его уже нет, так как если бы он был, не возникла бы и вся ситуация. Да и вообще давно замечено: забота о сохранении авторитета – верный признак его отсутствия. Те, у кого он высок, о нем не вспоминают. Когда и как он исчез (или почему не возник), как его восстановить (или завоевать) – об этом,

конечно, подумать необходимо, но не теперь, а потом, на досуге, когда будет найден выход из положения.

А сейчас – коль скоро не удастся убедить туриста подчиниться – придется отступить самому.

Наш пример – лишь один из многих возможных случаев, когда руководителю надо суметь отступить, принося в жертву свое самолюбие. Подчеркнем – этот шаг почти всегда требует мужества. И дается он тем труднее, чем ниже квалификация руководителя, чем слабее его уверенность в себе и чем болезненнее самолюбие. Как далеко придется отступать, как будет проходить само отступление – это зависит от того, насколько своевременно и трезво будет принято решение.

Так, в нашем эпизоде у руководителя есть возможность пойти навстречу строптивому участнику (пока он еще не ушел один) и организовать – специально ради него, а еще лучше для всех, кто вчера не ходил на перевал, – повторный «радиальный выход». Если такое решение будет принято, турист, скорее всего, не уйдет один, а подождет остальных попутчиков. При этом в группе сохраняется более благоприятная атмосфера, а сам руководитель (сделав, как говорится, хорошую мину при плохой игре) не выпускает из своих рук бразды правления.

Если же момент для компромисса будет упущен, и человек уйдет вопреки запрету, возникает более острая обстановка. Как вести себя руководителю в этом случае?

Бывает, что при обсуждении этой задачи звучат предложения, суть которых сводится к тому, что руководителю следует дожидаться возвращения ушедшего и тогда (далее следуют варианты воздействия на него). Но допустимо ли ждать его возврата? Ведь, судя по всему, этот человек явно не отдает себе отчета, где он находится, и совершенно не подготовлен (как минимум, в моральном плане) к горному путешествию. Отпускать такого человека одного на довольно далекий перевал (путь туда и обратно, как мы знаем, занимает около трех часов) нельзя ни при каких условиях.

Большинство участников обсуждения справедливо полагает, что, прежде всего, следует срочно выслать сопровождение вдогонку ушедшему. Но обоснование этого шага звучит по-разному. Один из вариантов выглядит так: «Если с туристом что-нибудь случится, руководителю потом придется отвечать». А если бы ответственность не грозила? Тогда пусть себе идет куда угодно? Получается, что о безопасности участника руководитель заботит-

ся только ради сохранения собственного благополучия. Трудно представить себе подобную личность в туристской среде, да еще во главе группы.

Следующий вопрос – кого отправить за ушедшим? Лучше, чтобы пошло двое (можно и больше) участников посильнее. Если есть малейшие сложности в ориентировании, надо, чтобы хотя бы один из них участвовал накануне в выходе на перевал. Следует принять во внимание и личные отношения сопровождающих с ушедшим. В простейшем случае задачу может выполнить и один опытный турист (особенно если остальные заметно уступают ему и ушедшему в скорости и технике). Поскольку «прогулка» предстоит продолжительная, руководителю лучше остаться с группой. Если же он сочтет более правильным последовать за «нарушителем» (быть может, кроме него никто не сможет догнать того, или у руководителя сохраняется надежда остудить и вернуть ослушника и т.д.), то пусть оставит заместителя и даст ему четкие указания – как действовать в ожидании возврата ушедших.

Это тоже достаточно спорный вопрос. Есть мнение, что оставшиеся должны во что бы то ни стало дожидаться ушедших. Кто-то даже советует вновь развернуть лагерь – на случай ухудшения погоды. Другие предлагают организовать для основной группы еще одну радиальную вылазку – по другому маршруту – с возвратом часа через три-четыре. Но есть и такие, кто рекомендует, на первый взгляд, неприемлемую вещь – выходить всей группе на маршрут по мере готовности. Однако решение это вполне допустимое – при двух условиях: если путь следования по маршруту однозначен и если с ушедшими на перевал четко оговорены все обстоятельства и контрольный срок встречи (а также и действия основной группы в случае нарушения этого срока).

Данный вариант дает возможность несколько сократить потери времени в связи с инцидентом. Скажем, если группа благополучно достигает обеденного привала, за время приготовления пищи отставшие могут подойти. Если же группа до обеда выйдет к сложному участку, дальнейшее движение придется прекратить до воссоединения, но за это время можно сделать разведку, навести переправу, обработать часть маршрута и т.д. Однако еще раз подчеркнем, все это возможно лишь в том случае, если имеется полная гарантия следовать одним и притом безопасным путем (есть четкая тропа, согласована система условных обозначений на развилках; простой видимости тут недостаточно, так как по-

года может измениться). Во всех остальных случаях отправившихся на перевал придется ждать на месте бивака. (Требования к контрольному сроку остаются те же – ушедшие должны знать, что будет предпринимать группа, если он будет нарушен.) Какой из приведенных вариантов ожидания выбрать – это зависит от многих конкретных обстоятельств. Так или иначе, важно успокоить людей, занять их чем-либо, чтобы не обострять обстановку. Когда же группа в полном составе будет готова к выходу на маршрут, надо уточнить задачи на оставшуюся часть дня и без крайней необходимости не форсировать темп, не стараться наверстать упущенное.

Последний круг вопросов, на которых следует остановиться, какие принять меры к непослушному туристу, когда и как обсуждать происшествие и надо ли вообще это делать.

Все, кто касается данной темы, сходятся на том, что обсуждение нужно отложить. Одни полагают, что до окончания похода, другие ограничиваются концом дня. В том и другом предложении есть свой резон. Все зависит от обстановки в группе, от того, насколько случайным (или закономерным) оказался поступок провинившегося, а главное – от его дальнейшего поведения. Встречается и такое мнение, что разбор поступка может не понадобиться, поскольку молчаливое неодобрение, выраженное всей группой, иногда действует на человека сильнее всяких слов. Действительно, такое возможно, но при условии, что он правильно поймет, за что его осуждают, и сможет оценить собственную вину. А в нашем случае подобной уверенности нет, и, значит, возникает опасность, что общее молчание может быть истолковано этим человеком превратно. К тому же, судя по безучастности людей в острый момент, не очень-то приходится рассчитывать на общую единодушную позицию всей группы в дальнейшем.

Не исключено, что и действия участника, и безразличие группы объясняются недопониманием серьезности обстановки и опасности проступка (скажем, если дело происходит в группе новичков). В этом случае простое разъяснение (когда страсти улягутся) может оказать решающее воздействие. И даже один лишь выход группы сопровождающих может заставить строптивного туриста по-другому взглянуть на свой поступок. Если же надежды на осознание и исправление провинившегося не возникает, то откладывать надолго обсуждение его поведения не стоит, ибо это может быть воспринято как попустительство – и не им одним.

Предпринимая разбор инцидента, особенно если это делается по горячим следам, важно не свести разговор лишь к осуждению «смутьяна», поскольку и сам руководитель, и другие члены группы, каждый по-своему виноваты в случившемся. Вина руководителя в данном случае не для всех очевидна. Она состоит, в частности, в том, что неправильно был организован радиальный выход. Очевидно, как это часто бывает, руководитель предложил желающим прогуляться на перевал, и не всем было ясно, что возможность побывать там есть только теперь, а завтра ее уже не будет. Другими словами, у участников отсутствовало ясное представление о программе действий группы. Если бы такая программа была им известна и к тому же постоянно неукоснительно соблюдалась, ни у кого (в том числе и у нарушителя) не возникали бы собственные планы, противоречащие общим. Или, по крайней мере, не было бы надежды на их реализацию. Значит, тот же нарушитель не стал бы проявлять такую настойчивость в осуществлении своего намерения.

Главной темой обсуждения должен стать вопрос о соблюдении безопасности и графика движения – сможет ли группа при подобной «самодеятельности» благополучно закончить поход.

Многие предлагают наказать провинившегося (назначить дежурить вне очереди, добавить груза, лишить выхода к интересному объекту и т.д. вплоть до снятия с маршрута). Но состоится ли наказание? Ведь у руководителя нет никаких особых средств принуждения. Подчинение участников основано на его авторитете и на их сознательной готовности подчиниться его распоряжению. А в нашем случае ни того, ни другого нет. Да и нет у руководителя права наказывать. А подобные попытки, как показывает практика, сплошь и рядом оборачиваются для него поражением. Так что, если руководитель и группа сочтут дальнейшее участие этого человека в походе невозможным, снятие его с маршрута в ближайшем населенном пункте следует расценивать не как наказание, а как меру безопасности. При этом важно неукоснительно выполнить все формальности (сообщить в МКК и выпускавшую организацию об изменении состава группы, оценить, имеет ли группа право продолжать путешествие данной категории сложности в уменьшенном составе и т.д.).

24. Куда идти?

Сложность задачи состоит в том, что ее условия не дают читателю возможности решить, кто прав в своих оценках – руководи-

тель или «старейшина». Оба имеют достаточную квалификацию. «Ветеран» опытнее, зато командир «прощупал» склон своими ногами. У обоих нельзя исключить эмоциональный настрой, создающий определенную предвзятость суждений.

Но ведь во многих реальных обстоятельствах приходится выбирать между двумя (а то и больше) вариантами, не имея возможности убедиться в правильности или ошибочности оценки исходных данных до тех пор, пока не сделан выбор. В этом трудность, но в этом и особая прелесть руководства. Когда все ясно и не возникает острых, мучительных вопросов, вести группу становится скучно. Отсюда знакомая многим потребность в усложнении маршрутов.

Ответ на вопрос «Кто прав?» может дать только прохождение перевала. А пока у нас нет убедительных оснований принять точку зрения одного или пренебречь позицией другого. Будучи лишенным возможности искать решение на основе привычного анализа объективных факторов (время, характер склона, лавинная опасность, погода и т.п.), мы вынуждены ориентироваться преимущественно на факторы субъективные (состояние, настроение, взаимоотношения членов группы, стиль управления и т.д.). При этом большинство участников обсуждения ситуации сознательно или неосознанно ставят себя на место руководителя. Неудивительно, что в одинаковых, хотя и не вполне ясных условиях, разные люди выбирают разные линии поведения и приходят к диаметрально противоположным решениям.

Вот, к примеру, достаточно типичный ответ, в котором вывод – идти на перевал – обосновывается следующими аргументами (в тезисном виде).

– Если отказаться от «изюминки» маршрута, то не пожалуют ли они об этом потом?

– Произведена разведка, показавшая, что лавинная опасность отсутствует, обработана часть взлета, что должно существенно облегчить прохождение перевала. Жаль, если все это проделано зря.

– Если группу и подстерегают какие-либо неожиданности, то это как раз то, ради чего они ходят в сложные походы, и дело чести группы не бояться встречи с трудностями.

Далее следует рекомендация разгрузить «ветерана», а если, вопреки всем доводам, участники останутся при своем мнении – проявить твердость.

В чем главный недостаток этого и подобных ответов? Логика, аргументация служит здесь не инструментом, помогающим принять решение, а средством, оправдывающим уже сделанный произвольный выбор. Вместо рассуждений совершается простое «нализывание» доводов в поддержку своего желания без обсуждения противоречащих им соображений. Так возникает видимость обоснования, а по сути – самообман.

Однако нельзя согласиться с прямо противоположными ответами, суть которых сводится к тому, что, вернувшись из разведки и столкнувшись с новыми возражениями, руководитель должен учесть мнение большинства и вести группу в обход. Но чего же тогда стоит его собственное мнение, если он сразу сдается, даже не попытавшись отстоять свою позицию?

А вот еще вариант решения.

Не тратя времени на продолжение бесполезного спора, руководитель объявляет, что через несколько минут группа отправляется в обход. Пока все собираются, он заводит громкий разговор, чтобы все слышали, с товарищем, ходившим с ним в разведку: «Зря мы поднимались, ступени нарубили. А ведь совсем немного осталось. И вот приходится сдаваться...» Если это на кого-то произведет впечатление, обращается ко всем: «Ребята, может, все-таки пойдем через перевал, не такой уж он страшный?» Если же на лицах не появится искорки – ведет группу в обход.

Предлагаемый «сценарий» мог сработать лишь в том случае, если четверо не были бы столь решительно настроены на обход. Но тогда сразу же возымели бы действие доводы руководителя. Коль скоро они не дали эффекта, последующая игра заранее обречена на неудачу и к тому же ставит руководителя в позу просящего. Если же подобные нарочитые действия не дополняют, а подменяют доказательства (есть и такие варианты решения), то это означает, что руководитель всецело полагается на волю случая: «Блеснет ответная искорка или нет». (Представьте, что кто-то так же станет разводить костер в непогоду: «Чиркну спичку – разгорится – хорошо, а нет, так и не надо».) Другими словами, тактика руководителя в этом случае направляется не волей в сочетании с трезвым расчетом, а инфантильным желанием: «Очень хочется... Может, все-таки сходим?».

Таким образом, наша задача показывает, насколько важно руководителю, принимая то или иное решение, критически оценивать собственную аргументацию и свою позицию, которая,

с одной стороны, должна подогреться волей к осуществлению первоначального замысла и прохождению намеченного маршрута, а, с другой стороны, охлаждаться требованиями безопасности, учетом состояния и возможностей участников. Искусство руководства в том и состоит, чтобы при минимуме данных найти золотую середину между этими контрастными силами. Смещение позиции в «горячую» сторону чревато увеличением степени риска. Сдвиг к «прохладным» ориентирам может повлечь неоправданное снижение спортивного и эмоционального уровня похода, а в дальнейшем и разочарование, в том числе со стороны тех, кто сам выступал за облегченный вариант. Неудивительно, что в этих условиях многие руководители (как и «герой» нашей задачи) вольно или невольно склоняются в сторону риска. Не исключая в принципе правомерности риска в туризме, следует подчеркнуть, что критерием его допустимости должно быть соотношение достигаемых плодов успеха с последствием возможных неудач.

Итак, как же должен строиться ход рассуждений руководителя в нашем случае?

Первое, с чего стоит начать, – это трезвая оценка своей позиции. Что в ней главное? Желание обязательно пройти маршрут по максимуму, сожаление о напрасном труде при обработке склона и досада, что из-за чьей-то неуверенности или слабости приходится пожертвовать «изюминкой» маршрута, или уверенная оценка состояния склона, протяженности и сложности предстоящего пути, погодных условий (разумеется, при наличии соответствующего опыта, позволяющего квалифицированно судить обо всем этом). Другими словами – каково соотношение эмоционального и рационального подхода. Если станет ясно, что преобладает первый, лучше заставить себя уступить.

Второй шаг – аналогичная оценка позиции оппонента. Почему она расходится с точкой зрения руководителя? Из-за иной оценки склона, расстояния, погоды и т.п.? И тогда есть смысл спорить, доказывать, сопоставлять впечатления. Или же все дело в сомнении, неуверенности «старейшины» в своих силах, а объективные факторы используются им лишь как предлог для отступления (быть может, и неосознанно)? В этом случае нужны гораздо бóльшая осторожность и тактичность. Одно дело – неуверенность новичка, которую умелому руководителю не так уж трудно преодолеть, и другое – такое же чувство у опытного ту-

риста, обычно имеющее значительно более глубокие источники. Для руководителя это очень серьезный довод, чтобы уступить. Но если все же остаются сомнения? Или есть полная уверенность в своей правоте, но не удастся восстановить боевой настрой товарищей? В этих случаях может выручить ночлег под перевалом (если возможно – здесь же, на месте привала) с тем, чтобы отложить окончательное решение на завтра.

За ночь многое может определиться: улучшится или окончательно испортится погода, кто-то выспится или, напротив, почувствует себя хуже... После двух варок можно перераспределить часть продуктов и, если надо, невзначай разгрузить «старейшину». А сегодня есть смысл остаток дня использовать на повторную разведку и дополнительную обработку склона. Желательно привлечь к этому и «ветерана» (если ему позволяют силы): выход к перевалу может существенно поколебать его позицию. При раннем подъеме прохождение перевала по хорошо подготовленному маршруту займет гораздо меньше времени, чем та же работа, выполняемая на исходе дня людьми, утратившими целеустремленность из-за длительного ожидания и затяжных дебатов и к тому же не уверенными в благополучном завершении начатого. Так что, заночевав под перевалом, туристы потеряют не целый день, а лишь несколько часов, которые, возможно, удастся «отыграть» в дальнейшем.

При обсуждении ситуации нередко звучат упреки в адрес опытного туриста за то, что он вносит смуту, претендует на лидерство, действует за спиной ушедших в разведку. Однако у «ветерана» есть немало защитников, которые справедливо указывают, что предложение обойти перевал он выдвинул в общих интересах (пусть даже главная его подоплека – неуверенность в своих силах, боязнь утратить обретенную форму, но ведь больше всего «ветеран» опасается стать обузой для остальных). Высказано оно вполне корректно и нормально воспринято руководителем. Правда, выбирая спутника в разведку, последний допустил просчет: взял сильного, скорее всего, самого сильного туриста, тем самым оставив на привале людей, внутренне готовых поддержать обходной вариант. Но можно ли упрекать четверых оставшихся в том, что пока руководителя не было, они снова и снова возвращались к самой животрепещущей теме – куда идти? Естественно, «ветеран» не скрывал своей позиции и открыто продолжал ее отстаивать, когда двойка вернулась.

В этом, как и в самом обсуждении, нет ничего предосудительного, и такое предположение, что «ветеран» или кто-то из туристов откажется подчиниться неуголному решению руководителя, лишено достаточных оснований. Пока командир не сказал последнего слова, пока идет обсуждение, люди с полным правом высказывают и защищают свое мнение.

Но, может быть, руководителю не стоило допускать дебатов? Не подрывает ли он этим дисциплину в группе и свой собственный авторитет? И эти опасения тоже напрасны. Умение доказывать (или отыскивать!) свою точку зрения, не боясь возражений и не прибегая без необходимости к приказам – признак надежности руководителя, даже если ему не хватает опыта. Напротив, боязнь дискуссий, ревностная забота о поддержании своего авторитета обычно свидетельствует о самонадеянности, часто в сочетании с неуверенностью, которую человек всеми силами стремится скрыть не только от других, но и от самого себя.

За руководителем сохраняется право завершить спор единоличным решением или принять его большинством голосов. Думается, однако, что волевое единоличное решение будет опрометчивым, поскольку оно нарушит установившуюся в группе атмосферу и может вызвать обиду «старейшины». В этом случае все преимущества интересного участка, о котором идет спор, скорее всего, окажутся сведенными на нет. Так что, если переубедить «старейшину» не удастся, а остальные находятся под его влиянием, стоит пожертвовать частью маршрута (пусть даже самой интересной), но сохранить единство группы и нормальные взаимоотношения. При этом руководитель обязательно должен позаботиться, чтобы его спутник по разведке и все, кто склонялся идти на перевал, перестроились и осознали целесообразность отказа от прохождения перевала.

В заключение еще одна важная деталь: не является ли отклонение от нитки маршрута, предлагаемое «старейшиной», нарушением дисциплины? Если обходной вариант записан в качестве резервного в маршрутных документах или речь идет о вынужденном движении в обход без преодоления технических сложностей, то эти сомнения напрасны. В противном случае руководитель должен был с самого начала без всяких дебатов и разведок пресечь идею обхода. (Что, однако, не избавляло его от необходимости задуматься, стоит ли сегодня идти на перевал.)

25. «Убедитесь сами».

Решать, как и какими силами проходить порог, – безраздельное право руководителя. В условиях задачи нет данных, порочащих его тактико-техническую компетентность, и поэтому мы не будем брать под сомнение его заключение о том, что четверо участников не могут быть выпущены на данный порог.

Но руководитель все же допустил ошибку – психологическую.

Из чего он исходил, принимая решение? За время путешествия он успел составить впечатление о силах и возможностях всех участников, а практический опыт позволил ему увидеть все сложности предстоящего порога и оценить, что потребуется от тех, кто через него пойдет. У руководителя не было сомнений в исходных данных, и он был уверен, что участники придут к тем же выводам, как только увидят порог. Он не учел, что из-за недостатка опыта эти четверо могут просто не распознать всей коварности порога, а страстное желание обязательно через него пройти помешает им трезво соразмерить свои силы с предстоящими трудностями. Другими словами, у руководителя подход рациональный, а у них – эмоциональный.

Посылая туристов посмотреть порог, руководитель рассчитывал придать своему решению большую убедительность и рассеять возникшее у них впечатление перестраховки, произвола с его стороны. На деле же все вышло наоборот, тем более, что его предложение – пойти убедиться самим – могло быть воспринято туристами как проявление колебаний, неуверенности. Тем самым им как бы сохранялась надежда, что, если они не убедятся в справедливости решения, оно может быть отменено. И когда после этих напрасных надежд они столкнутся с непоколебимостью руководителя, впечатление произвола и несправедливости у них должно резко возрасти.

26. «Порог».

Руководитель, готовый очертя голову ринуться в опасный порог, поставил в трудное положение не только свою группу, но и многих участников обсуждения данной ситуации. Среди них встречаются те, кто считает возможным не препятствовать рискованной затее командира. К сожалению, таких ответов немало, и поэтому важно проследить, как их авторы обосновывают свое решение. А делают они это по-разному.

Кто-то ставит вопрос: «Для чего же еще спортивные путешествия, если не для преодоления нового, неизведанного, лежащего

на грани возможного?» Именно так, наверное, рассуждал и сам герой задачи, забыв, что борьба со стихией в путешествии имеет смысл не сама по себе, а как средство утверждения человеческого разума, силы духа и потому не дает оснований пренебрегать безопасностью, а тем более – рисковать жизнью. К тому же в нашем случае степень сложности препятствия находится не на грани, а за гранью возможного. Конечно, без риска в сложных походах не обойтись, но все дело в том, чем рисковать и ради чего. Может оказаться оправданным и риск жизнью, но во внезапных аварийных ситуациях ради спасения товарища.

А есть и такое мнение: «Надо доверять руководителю. Иначе незачем было с ним идти». Доверять, конечно, надо, но в разумных пределах и только тому, кто доверие заслужил и оправдывает. Вероятно, до сих пор все так и было, иначе группа не прошла бы благополучно предшествующую часть нелегкого пути. Доверие руководителю могло стать решающим фактором, если бы участники имели какие-то сомнения, а руководитель выдвигал разумные доводы и предлагал варианты, не вступающие в противоречия с соображениями безопасности. Но в данном случае мнение всей группы твердое и единодушное, а ведь это не новички. И хотя ребята уступают руководителю в опыте и технике, совместными усилиями оценить препятствие участники сложного похода могут достаточно точно.

«Попробовать страховать насколько возможно – он же опытный, как-нибудь справится» – звучало и такое предложение. Но нет ничего опаснее сомнительной страховки (включая и так называемую «психологическую» – для создания у человека впечатления собственной безопасности, которое якобы должно помочь ему действовать при преодолении препятствия спокойно и уверенно). На самом деле это не страховка, а предательство, которое дорого обошлось многим жертвам чьей-то недобросовестности. Кстати, ненадежная страховка нередко бывает опасной и для страхующего.

Некоторые ссылаются на Правила организации и проведения самостоятельных туристских походов и путешествий, в которых сказано, что участники путешествия обязаны выполнять указания руководителя группы, а о своей несогласии с его действиями группа должна будет заявить по окончании маршрута в МКК. Но чтобы поведение командира можно было обсуждать, надо еще позаботиться, чтобы он остался жив. А если ему угрожает всего

лишь купание, тогда к чему отговаривать? Если же риск серьезный, то как быть потом со своей совестью, если опасения сбудутся? Что же касается Правил, то ведь руководитель нарушил их первый, ибо там записано, что он обязан «принимать необходимые меры, обеспечивающие безопасное прохождение маршрута». И значит, он сам предоставил участникам моральное право (и даже обязанность) не подчиняться его распоряжениям.

А вот еще основание отступить: «Если командир так упрям, и никакие доводы на него не действуют, то группа за него не отвечает». Неужели чрезмерное упрямство, проявленное человеком однажды, в момент эмоционального ослепления (до этого ведь все шло нормально), может служить оправданием безразличного отношения к его судьбе? Здесь мы сталкиваемся с искаженным, формальным (и можно даже сказать – аморальным) толкованием ответственности. Выходит, что нет нужды заботиться о благополучии и безопасности товарища, коль скоро тебе не грозит наказание, если с ним что-нибудь случится.

Большинство участников обсуждения сходятся в том, что отпустить руководителя одного на столь рискованное предприятие нельзя. Но дальнейшие их шаги отличаются. «Следовать за ним всей группой (или члену его экипажа)» – предлагают одни. Только пригрозить, что пойдут все, уточняют другие, более дипломатичные, надеясь, что такой оборот дела заставит руководителя одуматься. Пожалуй, подготовка остальных туристов к штурму порога может подействовать на него отрезвляюще. Хорошо, если так и будет, а если нет? Как тогда вовремя прекратить игру, да и кто возглавит инсценировку? И руководитель ведь может запретить участникам сплавляться. Не отвергая данное предложение в принципе, как одну из возможных попыток, мы не можем принять его в качестве надежного решения задачи.

Многие считают, кто в шутку, кто всерьез, что если командира не удастся уговорить, надо его связать и в таком виде доставить вниз по берегу. Вряд ли ему захочется после этого возвращаться обратно. А некоторые полагают, что можно вполне обойтись и без столь крутой меры, если помочь напарнику руководителя перенести весь инвентарь, включая байдарку. Предлагают и другие способы – отнять или спрятать весла, проткнуть байдарку и т.п.

Однако все это – варианты грубого физического нажима. Обращение к ним, пока не исчерпаны все другие средства, не делает

чести членам группы и резко осложняет взаимоотношения руководителя с участниками. Продолжение похода после подобного «разрешения» конфликта становится фактически невозможным.

Заслуживает внимания предложение – обсудить возникшую проблему на собрании всех участников похода.

Если руководитель не прислушается к доводам (в их числе – его ответственность за судьбу всей группы – в какое положение он поставит остальных, если сам выйдет из строя), решением собрания временно отстранить командира – на время обноса порога. При этом не сжигаются мосты для преодоления конфликта между ним и группой.

А вот еще интересный вариант: вместо голословных дебатов начать подготовку прохождения порога – приступить к организации максимально возможной страховки, пусков манекенов и т.д. И тогда станет значительно яснее реальная возможность (или невозможность) прохождения порога без происшествий. Важно, что при этом люди от выяснения отношений перейдут к обсуждению действий и деталей обстановки. Возобладает деловой подход.

Весьма уместной представляется идея отложить решение. Быть может, за это время руководитель остынет или ситуация разрешится каким-то иным способом. Скажем, изменится погода или водная обстановка, так что руководителю станет очевидна безрассудность его затеи. Или, напротив, прохождение порога делается реальным. (Именно так и произошло в ситуации, послужившей основой данной задачи: появилась еще одна группа, и все вместе смогли организовать надлежащую страховку.)

Если найти приемлемый для всех выход так и не удается, группе остается принять мужественное решение о прекращении путешествия. (Выходить с маршрута в этом случае, вероятно, придется под командованием заместителя руководителя.)

В отличие от большинства задач практикума, эта обращена не к руководителю, а к рядовым участникам походов. Но, будем надеяться, она окажется полезной и тем, и другим.

27. «Эквилибрист».

Прежде всего, руководителю необходимо оценить ситуацию, возникшую в результате переправы одного из туристов. При этом ему предстоит учесть и взвесить несколько противоречивых моментов.

Остановимся на трех наиболее существенных.

Во-первых, проявлена опасная инициатива, которая может получить поддержку.

Во-вторых, поставлена под сомнение первоначальная оценка мостика как ненадежного.

В-третьих, нарушена дисциплина, продемонстрировано вызывающее неподчинение, что, конечно же, подрывает авторитет руководителя.

Существует высокая вероятность того, что именно треть обстоятельство привлечет к себе наибольшее внимание руководителя, особенно если в его прогнозе актуальны соответствующие опасения. Это грозит направить развитие ситуации в конфликтное русло. И тогда не исключено, что, пока руководитель будет препираться с нарушителем дисциплины, на мостик устремится еще кто-то.

Чтобы не утратить контроль над ситуацией, руководитель должен проявить сдержанность и не позволить себе впасть в амбиции.

Сам факт переправы туриста с грузом на другой берег и то, как это выглядело со стороны, требует от руководителя пересмотреть свою оценку надежности мостика и либо, проявив мужество, самому признать свою ошибку, либо укрепить свою позицию. В последнем случае, поскольку дисциплина в группе хромает, а его собственный авторитет находится под большим вопросом, рассчитывать на эффект категоричного запрета не приходится. Более действенными окажутся какие-то аргументы, весомые для группы. Например: «Всем здесь не перейти (кто-то тяжелее, кто-то менее опытный, ловкий)». Или: «Посмотрите, что стало с мостиком после перехода Димы. Следующего он может не выдержать».

Однако то, что человек, которого мы назвали Димой, оказался на другом берегу, существенно меняет всю ситуацию.

Если руководитель не посчитает возможным использовать хлипкий мостик для переправы и предпочтет искать для нее другое место, то что будет с Димой? А ну, как он постарается вернуться к группе? Будет ли обратный переход столь же успешным? А если он двинется параллельным курсом по другому берегу, не возникнет ли на его пути серьезных препятствий, которые создадут проблемы для воссоединения с группой? Ответы на эти и аналогичные вопросы руководителю придется искать с учетом конкретных обстоятельств.

Но будет лучше, если его мысль пойдет по другому пути: раз уж Дима попал на другой берег (пока что сбросим со счетов, что это произошло предосудительным образом), нельзя ли как-то воспользоваться этим? Скажем, организовать надежные перила, натянув веревку. Или с помощью Димы навести переправу где-то поблизости.

Так или иначе (особенно, если Дима почувствует себя «героем дня») руководителю предстоит серьезный разговор с ним. С глазу на глаз или в присутствии всей группы – вопрос, заслуживающий особого внимания. Но здесь мы оставим его за рамками обсуждения, поскольку текст не дает достаточных данных для его решения.

Спешить с таким разговором не стоит. Лучше выбрать подходящее время и хорошо к нему подготовиться. При этом перед руководителем встает дилемма: подчеркнуть предосудительный характер поступка Димы, расценив его как вызывающее неподчинение, личный выпад против руководителя (т.е., иными словами, принять поступок на свой счет), либо истолковать его как поспешное проявление инициативы, как заботу об интересах группы, хотя и в неудачной форме.

Первый вариант носит откровенно конфронтационный характер. Он предопределяет враждебное отношение руководителя к «нарушителю», которое едва ли останется без взаимности, что чревато разного рода нежелательными последствиями.

Во втором варианте «эквилибристу» выражается признательность за инициативу и готовность рисковать собой на благо группы. Однако за этим в спокойных тонах обрисовываются опасные и негативные последствия его поступка – как те, которые могли произойти, но, к счастью, не произошли, так и те, которые состоялись, но о которых «эквилибрист» не задумывается (ущерб авторитету руководителя, дурной пример и т.п.). Нарушение дисциплины при этом в какой-то мере оправдывается эмоциональным подъемом, азартом, возникшим у туриста при виде препятствия (он, конечно же, «энтузиаст»), в сочетании с недостатком опыта, неумением сдерживать себя. А вывод из беседы такой: в туризме (как и в любом другом деле) зачастую сдержаться бывает труднее, чем действовать. И этому надо учиться.

28. «Переправа».

Туристы, наладившие переправу, должны оказать помощь подошедшим группам. Так считают все, кто в разное время уча-

ствовал в обсуждении этой ситуации. Лишь один человек заявил, что надо снять веревку и, не теряя времени, идти дальше. Но в чем должна заключаться помощь? Тут мнения расходятся.

Многие предлагают поменяться веревками: закончившим переправу не снимать свою, а взять у одной из подошедших групп равноценную. Но как определить равноценность веревок? По длине? По весу? По материалу? Тем более, если своя веревка перед походом тщательно проверена и отмаркирована. Как заметил один привереженец водных путешествий, меняться веревками в горном походе все равно, что байдарками в водном. Нет, вряд ли справедливо осуждать руководителя, который откажется от обмена веревками. Еще более сомнителен вариант – оставить веревку другой группе. Во-первых, может не оказаться группы, следующей тем же маршрутом. Во-вторых, если такая группа и будет, оставленная веревка «привязывает» ушедших к идущим сзади. А если те двигаются медленнее, или у них произойдет задержка в пути? Наконец, где гарантия, что они не оставят перила в распоряжение новых групп, подошедших позже? А главное, данный вариант не дает выигрыша во времени. Все равно где-то надо будет ждать веревку. Так не проще ли это сделать сразу, не рискуя снаряжением?

Наиболее разумным выглядит вариант переправы участника другой группы и замены перильной веревки. При этом «хозяева» не только не теряют времени, а получают даже выигрыш, поскольку значительно упрощается снятие натянутой веревки.

Но спортивно ли это – вместо наведения переправы со всеми сложностями этого ответственного маневра свести дело к закреплению концов веревки на разных берегах?

Оказывается, вопрос простой, на первый взгляд, задачи обобщается этической проблемой – и не одной, а двумя, которые к тому же в значительно большей мере касаются подошедших групп, а не «хозяев» переправы. В этом-то и состоит особенность задачи – определить ее адресата. (Вспомните, вопрос в задаче сформулирован безадресно: «Как же быть?» А кому – оставлено на усмотрение читателя!)

Итак, спортивно ли воспользоваться готовой переправой? Ответ на этот вопрос зависит от ряда обстоятельств. Например, какова значимость данной переправы при оценке категории сложности маршрута? Одно дело, если она фигурирует в числе основных природных препятствий, и другое, если имеет чисто транспортное значение. Или такой ракурс: каково соотношение

сложности переправы с туристской квалификацией группы. Идет ли, скажем, речь о преодолении препятствия максимального уровня сложности (для данного состава группы), или это хорошо знакомая работа, требующая всего лишь дополнительных затрат времени (тем более, если самостоятельное наведение переправы до завтрашнего утра уже невозможно).

Ясно, что в том и другом сопоставлении первые варианты исключают чужую помощь. Иначе руководитель и туристы, даже получив зачет о прохождении маршрута, лишаются морального права поставить себе в заслугу успешное его завершение. При вторых вариантах нет ничего предосудительного в том, чтобы воспользоваться готовой переправой или какой-либо помощью при ее наведении.

Это общие рассуждения, а кто и как определит в конкретных условиях границы спортивного и неспортивного поведения? Очевидно, это должна сделать для себя каждая из подошедших групп во главе со своим руководителем (а никак не «хозяева» переправы). А критерием должна быть туристская совесть.

Теперь о второй проблеме. Допустим, группа считает возможным не упускать счастливый случай. И тут самое время умерить свою радость и подумать о других (даже если они не ропщут, не проявляют нетерпения), ибо туристская этика требует, заботясь о своих интересах, не терять из виду чужих, воздерживаться от действий, которые могут кому-то нанести ущерб и, более того, всегда стараться оказать помощь другим даже в ущерб собственным интересам. В явных случаях все решается просто. Какая-то группа терпит бедствие, и все без колебания спешат ей на выручку, чего бы это ни стоило. А вот заметить, что кто-то нуждается – не в спасении – в небольшой помощи, о которой и просить-то неудобно, бывает иногда труднее. Предложить такую «необязательную» помощь – дело чести каждого настоящего туриста, так же как и отказаться от чужой помощи, услуги, без которой можно (пусть с некоторыми неудобствами) обойтись.

Применительно к нашей задаче сказанное означает, что предложение ограничиться переправой одного участника с концом веревки (вместо целой группы и последующих) должно исходить от кого-то из вновь подошедших. Иначе тем, кто навел переправу, придется либо ждать, пока все не перейдут, либо брать на себя инициативу подобного предложения, рискуя произвести на другие группы неблагоприятное впечатление.

Ну, а если у вышедших к переправе туристов нет веревки?

«Переправить всех. Помощь и взаимовыручка дороже потерянных часов» – таково преобладающее мнение. Но вот вопрос, что это за туристы, которые отправляются в столь сложное путешествие без веревки? (А ведь подобная переправа маловероятна в «единичке» или «двойке».) Не окажут ли «хозяева» «гостям» медвежью услугу, переправив их на другой берег? Нельзя не согласиться с теми, кто предпочитает проявить осторожность: если повстречавшиеся туристы путешествуют без ясной цели, плохо знакомы с районом, недостаточно экипированы и к тому же не имеют надлежащим образом оформленной маршрутной книжки, то правильнее им отказать в переправе (если, конечно, вариант их возвращения не сложнее варианта дальнейшего движения по другому берегу). Нужно указать этим туристам наиболее безопасный путь продолжения (завершения) маршрута, проявив при этом тактичность, чтобы не обидеть тех, кому отказывают. А не то двинут стгоряча через реку «таджикским» способом. И тогда не миновать «хозяевам» спасательных работ, а может быть, даже чья-то гибель останется на их совести. Не исключено, что какой-то из групп переправа и не нужна: они могли выйти к ней по ошибке, плохо сориентировавшись.

А вот предложение, которое звучит редко, но заслуживает внимания: уступить веревку другой группе (с возвратом после похода), «если она «хозяевам» больше не нужна». Прежде всего настаивает сама постановка вопроса. Как это в горах может быть не нужна веревка? Она может так и не понадобиться, но об этом станет известно лишь в конце похода, а исключить заранее все ситуации, когда веревка может оказаться необходимой, способен разве что человек, не имеющий понятия ни о горах, ни о том, что такое основная веревка, зачем она нужна и как с ней обращаться. А ведь только из таких людей может состоять группа, отправившаяся в горы без веревки, и потому давать им ее бессмысленно и даже опасно. Кто знает, куда они с этой веревкой отправятся и чем это кончится?

Не мешает помнить о том, что безоглядная помощь оборачивается подчас попустительством любителям нахлебничества и авантюризма. На одном из обсуждений прозвучал такой вариант разговора в группе, вышедшей к готовой переправе: «А кто говорил – веревки брать? Весь маршрут прошли и ничего! Везде есть люди добрые. Туристы «своих» не бросают». Помочь, конечно,

придется и этим путешественникам, но попутно дать им совет на будущее – не облегчать себе жизнь и рюкзаки за счет совести и веревки.

29. 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 сомне-

ния 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 неоправданны. 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.

30. «Дальше не пойду».

Приведенный сюжет представляет частный случай не столь редкой ситуации, когда кто-то из авторитетных участников категорически отказывается выполнять распоряжение, указание руководителя или продолжать начатое группой действие («Здесь ставить лагерь не буду», «Без горячего перекуса дальше не пойду», «Кошки не надену» и т.п.). В подобных обстоятельствах предмет спора, как правило, является лишь случайным поводом для проявления каких-то скрытых, вызревающих конфликтных отношений. Поэтому руководитель, столкнувшись с такого рода поведением, должен серьезно насторожиться. Далеко не всегда возможно сразу понять истинную причину взрыва. Если она не ясна, ее выяснение следует отложить на потом (но не упускать это позже), а пока позаботиться о смягчении или предотвращении конфликта.

Очень важно не поддаваться на провокацию и не принять навязываемый характер обсуждения. При этом у руководителя открывается возможность внутренне проверить свой статус в группе: чем острее он реагирует на подобный выпад, чем большую угрозу видит в нем для своего авторитета, тем хуже его дела. Опытный, уверенный в себе руководитель сохранит спокойствие и легко останется над подобной микроситуацией. Это будет сознательное или интуитивное использование приема «неприятие отводимой конфликтной роли».

Лучше всего спокойно и по-деловому обратиться к обсуждению деталей спорного вопроса. Это, скорее всего, застигнет врасплох автора вызывающей реплики. В его прогнозе преобладает конфликтное развитие событий. Он внутренне готов к отпору со стороны руководителя и, разумеется, готов постоять за себя. А ему вместо противоборства предлагают разговор по существу, и вся его агрессивная программа оказывается напрасной, тем более, если руководитель проявит уступчивость (в меру возможности).

Подчеркнем, уступчивость в подобных столкновениях целесообразна не только ради преодоления конфликта, но еще и потому, что требования или претензии, выдвигаемые опытными участниками, как правило, имеют достаточно серьезные основания. И вникнуть в их суть может быть весьма полезно. (Очевидно, было бы лучше, если бы все происходило мирно и спокойно, без взрыва. Так, к примеру, в некоторых схоженных группах существует правило: если кто-то вспоминает о веревке или о разведке – то или другое должно быть немедленно применено. И лишь особые обстоятельства, о которых, конечно же, будет аргументированно сказано, могут помешать этому.)

Игнорирование формы предъявления претензий в острый момент не означает, однако, что подобная форма признается приемлемой. И посему к ее обсуждению стоит вернуться позже, когда страсти улягутся. Тем более, что, как было сказано выше, взрывной эпизод обычно служит лишь проекцией каких-то скрытых, более сложных конфликтных отношений.

Расставить все по своим местам поможет неторопливый спокойный разговор с глазу на глаз, к которому руководитель должен подготовиться. Прежде всего, следует тщательно выбрать время и место, которые располагали бы к откровенной беседе, а, кроме того, очень важно построить гипотезу (одну или несколько), объясняющую поведение и претензии оппонента. Это должна быть именно гипотеза, подлежащая проверке в предстоящем разговоре.

Если вместо гипотезы руководитель станет опираться в беседе на уверенное истолкование событий и отношений, это может стать преградой для взаимопонимания с собеседником и помешать исправить возможную ошибку. Отсутствие же предварительной гипотезы в надежде, что все выяснится непосредственно по ходу дела, может сделать такой разговор формальным и непродуктивным – если оппонент «закроется» и постарается уклониться от контакта (все, мол, в порядке, никаких проблем). Хорошим началом разговора может стать удивление по поводу предъявленной претензии, реакции участника и особенно в связи с ее формой.

Отвечая на вопрос задачи, мы, конечно же, в первую очередь осудим руководителя. В дополнение ко всему сказанному выше и не нашедшему применения в его действиях, руководителю может быть поставлено в упрек то, что он не учел напряжение в группе

после ошибок на маршруте, а, возможно, и падение доверия к нему. Восстанавливать свой престиж надо было не начальственными действиями, а спокойствием и уважением к чужой точке зрения. Даже будучи абсолютно прав, руководитель не должен был уходить с частью группы, если кто-то оставался. В данном случае единство группы и безопасность путешествия были принесены руководителем в жертву собственной амбиции.

Сложнее оценить поступок опытного туриста. Его можно обвинить в нарушении дисциплины, в нетактичности, неуважении к руководителю. Те же сомнения он мог высказать в более деликатной форме. Но туризм – не армия, и порой отказ идти дальше или повиниться служит единственным средством одернуть зарвавшегося руководителя (скажем, когда тот самовольно без достаточных оснований отклоняется от маршрута, предпринимает рискованные действия – ср. с задачей «Порог»).

31. Два перевала за один день.

Не правы, прежде всего, «энтузиасты» – инициаторы продолжения движения. Если им не чуждо удовольствие от созерцания горного пейзажа, то не было никакого резона спешить на перевал, с которого сегодня заведомо ничего не видно, имея шанс, что завтра все будет иначе. Другое дело, если бы сегодня была хорошая погода, а что будет завтра – неизвестно. Вот тогда, возможно, стоило бы поднапрячься, воодушевить всех и опередить график.

Но главный упрек, конечно же, должен быть адресован руководителю. Приняв предложение идти на перевал после того, как сам только что дал распоряжение ставить лагерь, он выступил в роли типичного «дезорга». Он не учел, что уставшие участники после его команды расслабились и настроились на отдых. Но, пожалуй, такой настрой сформировался у слабой части группы еще раньше, поскольку, судя по всему, график движения до сих пор соблюдался. Значит, в этот день у людей, идущих с предельным напряжением, имела место мобилизация сил и их распределение до предусмотренного маршрутом момента, т.е. до достижения пункта планового ночлега. Иными словами, прохождение сверхпланового перевала в этот день требовало от них движения, что называется, через силу, что могло быть чревато любыми неприятностями (известны случаи развития тяжелой «горной болезни» с летальным исходом в подобных обстоятельствах). И уж во всяком случае, радости, удовольствия от такого завершения дня ждать не приходится.

Приведенная ситуация свидетельствует о том, как важно соблюдать график движения. А руководитель должен быть его блюстителем. Разумеется, отклонения от графика возможны, но лишь по очень серьезным основаниям. И если уж такое решение принимается, то оно, во-первых, должно быть хорошо обоснованно и понятно всем участникам и, во-вторых, оглашаться чем раньше, тем лучше, чтобы у людей своевременно менялся настрой и происходило перераспределение сил.

32. «После перевала».

Ситуация, приведенная в задаче, встречает противоречивую оценку. Одним она кажется надуманной, неправдоподобной. Другие «узнают» ее, вспоминают нечто похожее. Что ж, думается, решение такой задачи должно быть полезно и тем, и другим. Для тех, кого она удивляет, это действительно неожиданная ситуация, к встрече с которой они, как видно, не готовы. А кому-то разговор об этом происшествии помогает найти (или проверить) ответы на уже стоявшие перед ними вопросы.

Все участники обсуждения дружно осуждают руководителя. В чем только его не обвиняют! Неправильно построил тактику, не поставил задачу на ходовой день, не способен оценить реальную обстановку, упрям, оставил группу без руководства, создал аварийную ситуацию, ускакал и унес палатку, а его соседи после трудного дня втискивали обиду и уставшее тело в тесноту...

Столь же категоричны и обвинения в адрес участников: грубо нарушили дисциплину, проявили бездушные, отпустили человека одного в горах и т.д. Но неужели руководитель не знал, что на ночлег положено становиться засветло, что дневная норма – не самоцель, что с людьми надо разговаривать по-человечески?.. Еще труднее поверить, что кто-либо из горных туристов сомневается в необходимости дисциплины и единоначалия в походе. Но в tomto и беда, что, прекрасно зная, как надо и как не надо поступать, порой мы ведем себя совсем наоборот. Почему же так происходит? Что мешает нам действовать как положено или заставляет совершать поступки вопреки здравому смыслу? Поиск ответов на эти вопросы применительно к конкретной ситуации и составляет главную цель нашей задачи, а простое перечисление неверных действий не может служить ее решением.

Значительно лучше разобрались в происшествии те, кто подошли к анализу событий с позиций действующих лиц. Последуем

их примеру и проследим сначала, как должна была представлять ситуацию для Володи.

Несмотря на усталость и поздний час группа идет бодро, дружно. (Замыкающий имеет возможность непосредственно обратиться к руководителю. Согласитесь, не каждая группа может похвастаться такой организованностью на марше.) Но вот рядом с тропой готовые площадки. Конечно же, Володя их видит. Почему же проходит мимо, ведь уже темнеет? Не исключено, что он рассуждает так. Первые ночевки – штурмовые, оборудованные теми, кто идет снизу и хочет заночевать как можно ближе к перевалу. Выше уже встать негде, а здесь – комфорт минимальный. Отдохнуть после тяжелого дня лучше пониже. Тем более, если завтра дневка или просто можно не спешить с выходом. И руководитель рассчитывает на создавшемся у ребят «заводе» проскочить до более удобного места, о существовании которого, скорее всего, знает. (Возможны, конечно, и иные варианты рассуждения. Об одном из них сказано ниже.) И тут замыкающий неожиданно не только останавливает, но и расхолаживает всю группу – кроме Володи, который остается во власти своих расчетов и не улавливает перемены настроения товарищей. Отсюда и столь неудачная реплика (о невыполнении дневной нормы) – неубедительная и, пожалуй, даже вызывающая. Возможно, ему надоело препираться с этим «дезоргом», который оспаривает все его решения. Вот и буркнул первое, что пришло на ум, и пошел. Не бросил группу, а пошел вперед в надежде (а возможно, и в полной уверенности), что остальные пойдут за ним. И уж, конечно, он был далек от мысли заставить идти за собой соседей по палатке тем, что уносил ее вниз (есть и такое обвинение).

Если все это действительно так, поведение Володи заслуживает гораздо более снисходительной оценки. Но не оправдания. Ведь он даже не поинтересовался, правильно ли его понимают товарищи, да и сам не сделал попытку понять их, узнать, что они думают. Вместо этого руководитель целиком положился на свой авторитет и на дисциплину участников: ведь они должны, обязаны ему подчиниться! Но авторитета-то, как оказалось, ему не хватило. А когда он понял, что остался в одиночестве, не сумел твердо и самокритично оценить обстановку и не нашел в себе мужества преодолеть самолюбие и вернуться.

Что же касается участников похода, то и здесь все не так просто. Одно дело выполнять распоряжения, следовать указаниям

руководителя, когда все в порядке, ты ему доверяешь и со всем согласен. Другое дело, когда приходится подчиняться неверному, с твоей точки зрения, решению. В этом-то и состояла острота ситуации для участников, включая замыкающего. От них требовалось заставить себя встать и идти дальше, вопреки общей уверенности в собственной правоте. Усталость по сравнению с этим – мелочь. Это был нелегкий экзамен. И они его не выдержали.

Но, может быть, подчиняться всем и не следовало? Достаточно было, как полагают некоторые, выслать Володе «сопровождение»? Нет. Это минимально необходимое, с точки зрения безопасности, действие было бы лишь менее грубым, но все-таки нарушением дисциплины. Опыт же свидетельствует, что выполнение неоптимального или даже ошибочного решения руководителя, как правило, чревато меньшими неприятностями, чем неподчинение. Сказанное справедливо до тех пор, пока руководитель не превышает своих полномочий, не отдает распоряжений, несовместимых с нормами и принципами туристской жизни. (К примеру, совершенно правы туристы, отказавшиеся последовать за руководителем, который повел их на восхождение, не предусмотренное маршрутом. Сравните также с задачей «Порог».)

Отвечая на первый вопрос (кто и в чем не прав?), далеко не все называют замыкающего. Зачастую его вовсе не выделяют из общей массы («виноваты руководитель и вся группа»). А ведь ему принадлежит особая роль в группе и в самом конфликте. Несомненно, он является общепризнанным лидером, уверенным в себе. Увидев подходящее место для ночлега, он, не смущаясь, что идет последним, не предлагает, не спрашивает, а сразу действует, целиком полагаясь на собственное мнение. Он не сомневается ни в своей правоте, ни в том, что его поддержат остальные. Решительность и бестактность его поведения дают основание предположить, что это не начало, а продолжение его противоборства с руководителем. О том же свидетельствует уход руководителя, похожий на истерику (реакция типа «фальстарт»), как и безразличное отношение всей группы к его поступку.

Вдумчивых участников обсуждения привлекает такая деталь: утром группа остановилась у палатки руководителя через 30 минут спуска. Некоторые полагают, что именно этим расстоянием определялось вчерашнее отставание от плана. Стоило ли из-

за этого ломать копья, удивляются они. Достаточно было встать на следующий день на полчаса пораньше. Однако не все согласны с таким выводом. Ведь мы не знаем, почему Володя решил заночевать здесь. Дошел ли он действительно до цели, или его остановила темнота, или же он решил здесь подождать остальных, да так и остался? А быть может, он сюда поднялся снизу, повернув обратно, когда понял, что спускается один? В условиях задачи нет данных для ответа на эти вопросы. Однако в любом случае ясно: чтобы уходить на ночь глядя от готовых площадок и «дожимать» норму после столь трудного дня, нужны были очень веские основания. И если они были, именно на них следовало сослаться руководителю. (Например, «Там пониже места гораздо лучше». Или: «Завтра у нас сложная переправа, мы сэкономим много времени, если совместим свертывание лагеря и навешивание веревок. Думаю, что до темноты мы выйдем к берегу»). Правда, строго говоря, подобные соображения должны быть известны участникам заранее, по крайней мере, с начала спуска («задача спуска» – зачем, куда и как спускаемся). И тогда просто не возникло бы нашей задачи. В крайнем случае, руководителю пришлось бы только напомнить сказанное.

Камнем преткновения для многих оказывается второй вопрос задачи – о наиболее вероятном завершении ситуации. Иногда вместо ответа на него говорят о том, как нужно было поступать руководителю с самого начала. Но это уже разговор об упущенных возможностях.

Часто встречаются ответы, авторы которых пытаются просто угадать дальнейший ход событий. При этом многие грешат неоправданным оптимизмом, выражая надежду, что, встретившись с руководителем, ребята обсудят недоразумение, все сделают необходимые выводы, в группе восторжествуют правильные взаимоотношения, и туристы, довольные, что все «обошлось», уже более твердой поступью отправятся штурмовать следующие перевалы вслед за набравшимся ума-разума руководителем. Однако на чем основана столь радужная перспектива? Какие нужны условия (кто и что должен сделать?!), чтобы она стала реальностью? Конечно, оптимизм – дело хорошее, но без ответа на эти вопросы он превращается в благодушие и обезоруживает перед неблагоприятными вариантами развития событий.

Ближе к истине оказались те, кто опирался на логику уже известных событий. Они проявили значительно бóльшую осторож-

ность в прогнозе, связывая его с тем, как проведут вечер расставшиеся группа и руководитель. Используют ли они возможность обсудить (или обдумать) сложившееся положение? И если да, то пойдет ли разговор (или мысль), ставшие легкой добычей *причинного приписывания*, по пути культивирования обид, нагнетания упреков и поисков средств нажима на противника, либо стороны (обе или хотя бы одна из них) постараются спокойно, трезво, опираясь на принцип «*строгость к себе, самоограничение*», взвесить свои ошибки, подумать, как назавтра разрядить обстановку?

Лишь в последнем случае можно рассчитывать на благоприятный исход происшествия. Конкретные средства для этого могут быть разные – важна твердая установка на примирение и восстановление единства группы. Если же ни у той, ни у другой стороны такой решимости не будет и конфликт окажется пущенным на самотек или, хуже того, каждая сторона вознамерится обязательно взять в нем верх, ситуация превратится в критическую, возможностей преодолеть возникший раскол между руководителем и всей группой не останется. В подобных условиях продолжение похода в прежнем составе, скорее всего, невозможно. Как именно закончится дело в этом случае – сойдет ли с маршрута вся группа или один руководитель, или он будет смещен и продолжит путь со всеми (ситуация уже для новой психологической задачи!), – зависит от конкретных условий, которыми мы не располагаем. А в реальной ситуации, на основе которой составлена наша задача, события развивались так.

Руководитель вышел из палатки и обвинил товарищей в неправильном поведении. Как видим, уединение явно не пошло ему на пользу.

– Володя, я с тобой дальше не пойду, – заявил один из более опытных туристов и двинулся вниз. За ним последовали остальные. – Ты можешь идти с нами до населенного пункта.

– Нет, – ответил руководитель и остался.

Стало быть, и группа использовала тот вечер не лучше своего командира. Более того, горе-путешественники повторно допустили грубейшее нарушение туристских норм, оставив его одного в горах...

Увы, морально-психологическая подготовка участников этой истории, в том числе более опытных туристов, оказалась не вполне надежной.

33. «Тетка».

Перед нами достаточно редкий случай, когда руководитель, имея соблазнительную возможность отнести неудачу во взаимодействии с участником целиком на его счет (вот оно – *причинное приписывание!*), не позволяет себе сделать это, поступая (правда, всего лишь интуитивно) по принципу – *строгость к себе, самоограничение*.

Однако, к сожалению, этот импульс вполне не реализуется, поскольку вместо плодотворных поисков допущенных просчетов приводит к совершенно непродуктивному выводу: все дело в том, что Саша не захотел подчиниться «тетке». И тут уж ничего не попишешь. По существу, то же причинное приписывание, только вместо партнера по взаимодействию ответственность за неудачу возлагается на объективные обстоятельства.

А ведь можно рассуждать иначе. Если справедливо предположение о том, что Саше было трудно подчиниться «тетке», то что тут можно изменить? «Тетка» дана. Остается *подчинение*, которое можно было заменить *желанием* действовать надлежащим образом. Иными словами, вместо *принуждения* следовать правилам, которые, увы, не стали внутренней нормой молодого альпиниста, стоило попытаться найти и предъявить ему осмысленный резон поступать приемлемым образом. Скажем, такой: «Вот сейчас тебе не трудно навесить перила по всем правилам. Самое время довести эти навыки до автоматизма. А не то в значительно более суровых условиях, когда без надежной, грамотной страховки будет *нельзя* (непогода, измотанная деморализованная группа, спасработы), – ты будешь копать или вовсе не справишься».

Таким образом, ответ на вопрос руководительницы, что она «делала не так», сводится к тому, что ей надо было не комплексовать по поводу того, что она – «тетка», а расширить круг своих задач. Найденный ею выход из положения был вполне уместен как решение проблемы *безопасности*. Но он означал уход от постановки *педагогической задачи*. Подсознательно она чувствует, что могла решить такую задачу (в частности, угадывается заметная разница в возрасте, социальном статусе ее и Саши). И это, похоже, омрачает ей торжество «победы».

34. «Ай да мы!».

При всей нацеленности на радушие, доброжелательность, ребята остаются ориентированными «на себя». Их не волнует, что

своим формальным приветствием, в выкрикивании которого они преуспели в результате тренировок, они ставят в неловкое положение тех, кто не склонен к армейским ритуалам. Неготовность большинства встречных групп ответить в духе некогда общепринятого взаимного приветствия, предварявшего спортивную встречу, обеспечивает автору письма и его товарищам *«пристройку сверху»* в непаритетном общении.

В других словах письма также угадывается дух превосходства и самодовольства. Подразумевается, что в помощи, совете нуждаются все остальные, но уж никак не они сами.

35. «С Новым годом!».

Что вы скажете о туристах, которые приступают к составлению маршрута, лишь сойдя с поезда?

Конечно, бывает, что и в таких случаях люди остаются довольны походом, но это уж как кому повезет. Зато очень легко могут возникнуть противоречия, ссоры, обиды. Чтобы этого избежать, любой, даже самый простой поход, должен быть заранее спланирован.

Праздничный вечер – тоже своего рода совместное путешествие, только во времени. Мнение, будто людям достаточно собраться вместе, сесть за стол, завести музыку или начать беседу, и веселье обеспечено – это иллюзия, которая может серьезно наказать тех, кто ее питает. Именно так и происходит в ситуации, описанной в задаче.

Надо было подумать заранее, как провести новогоднюю встречу, и, прежде всего, более ответственно подойти к вопросу, стоит ли вообще собираться всем вместе. Если члены группы остались довольны друг другом и хотят чаще встречаться, то ведь нельзя же это делать в ущерб интересам близких, которые и так чем-то жертвуют, отпуская туристов в путешествие. Задача, таким образом, состояла в том, чтобы, расширяя компанию, сделать ее привлекательной не только для участников минувшего похода, но и для членов их семей.

Как же этого добиться? Не попытаться ли обратиться «гостей» группы, включая двух упомянутых жен, в туристскую веру?

Сторонники такого подхода при обсуждении ситуации советуют руководителю заинтересовать их походными воспоминаниями, планами на будущее или прямо пригласить всех присутствующих принять участие в ближайшем выходе группы и тут же перейти к организационным вопросам.

Все это могло бы быть уместным, если бы предназначалось людям, имеющим доброжелательное или нейтральное отношение к туризму. А обе жены настроены против. И, надо думать, серьезно против – иначе мужья-туристы давно бы уже приобщили их к своему увлечению. Более того, им не только не интересны разговоры о походах, но, зная характер туристов, они предвидят, что их будут агитировать, и готовятся (вольно или невольно) к сопротивлению. И потому заранее напряжены, держатся отчужденно. Так что любые действия руководителя в предложенном выше духе лишь подтвердят их опасения и приведут к нагнетанию напряженности.

Вместо этого руководителю нужно постараться создать на вечере непринужденную обстановку и снять предубежденность жен. Этому поможет и хороший тост. Скажем, такой: «...За тех, кто, не разделяет с нами трудностей походов, но был постоянно рядом, о ком мы так часто вспоминали и в трудные минуты, и в минуты отдыха. За тех, кто, проводив нас в поход, отказал себе тем самым во многом и взвалил на себя немало неудобств, и поэтому стал нам еще ближе и дороже...».

Или такой: «...Минувший год был хорош еще и потому, что познакомил всех нас, сидящих за этим столом. Новые друзья – всегда радость. Помните, Сент-Экзюпери говорил, что самая большая ценность – человеческое общение. Я предлагаю тост за тех, благодаря кому мы смогли познакомиться – за мужей и жен, отпустивших своих супругов в туристское путешествие. Особенно хочется отметить (имена жен двух любимцев компании), воспитавших таких прекрасных мужей, и попросить их поделиться опытом».

Участники обсуждения предлагают немало аналогичных тостов – длинных и коротких, с юмором и без – выражающих признательность тем, «кто сам не идет, а помогает и ждет». Но встречаются, к сожалению, и варианты такого рода: «Друзья, наше туристское счастье во многом зависит от счастья в нашей семейной жизни, в то же время для настоящего любителя путешествий не может быть полноценного счастья, если его посадить на цепь у домашнего очага...». При всей справедливости это и подобные высказывания в той конкретной обстановке производят впечатление упрека (причем упрека совершенно несправедливого!). Они направлены на защиту интересов любителей путешествий (от кого?) и выражают полное пренебрежение интересами

тех, кто не разделяет увлечения туризмом. Такая позиция должна быть отвергнута как безнравственная. Не этому учит нас туризм!

Те, кто хотел бы угодить хмурым дамам, предлагают воздать должное их мужьям, подчеркнуть их роль в успехе похода. Но не превратятся ли дифирамбы в медвежью услугу? Не вызовут ли (или обострят) ревность жен к туризму? Не дадут ли пищу для последующих упреков («В походе, со своими туристами ты вон какой, а дома...»)? Ведь вполне возможно, что эти женщины отвергают туризм на почве каких-то личных разногласий с мужьями. И поэтому руководитель должен быть предельно осторожен, помня, что он не просто спасает вечер, но от его действий и от исхода ситуации зависит отношение к туризму в семьях любимцев группы.

Хороший тост – важное, но не единственное направление, по которому идут поиски решения. Так, некоторые рекомендуют руководителю уйти от туристской специфики, найти интересную для всех тему и постараться вовлечь в ее обсуждение тех, кто не очень уютно себя чувствует. Или, быть может, даже наложить «табу» на разговоры о походах, а кто нарушит – с того штраф. И, конечно, все это (или другое) с шуткой. И как можно больше доброжелательного внимания «гостям-нетуристам».

А еще руководитель может разрядить обстановку, объявив танцы и пригласив наиболее хмурую даму или предложив гитаристу приступить к своим обязанностям.

Итак, общего универсального решения предложенная задача не имеет. Заметим попутно, что аналогичная ситуация складывается нередко, когда собираются сослуживцы (учителя, врачи, юристы) со своими семьями, далекими от волнующих их проблем. Не существует единого рецепта, по которому можно было бы «соединять несоединимое». Но отдельные, частные решения возможны. А наша задача помогает привлечь внимание к очень важной и сложной проблеме – как разрешить противоречие между увлечением туризмом и обязательствами перед теми, кто остается дома.

36. «Место в палатке».

Формулировка вопроса к задаче нередко располагает к полемике: «Почему сразу виноват? Правильнее было бы спросить – кто и в чем не прав. Так помягче».

Может, и вправду, виноватых нет? Но все по порядку.

Почти все познакомившиеся с этой ситуацией единодушны в том, что основная ответственность ложится на руководителя. Но в чем состоят его ошибки?

Не распределил предварительно места в палатках – считают одни. Нарушил распорядок, разрешив Лене остаться после отбоя у костра – полагают другие. А, кроме того, не потребовал разобрать вещи сразу после дождя и приготовить лагерь к ночлегу, отправился спать, не поинтересовавшись, как люди разместились по палаткам, проявил элементарную невнимательность, черствость: будь на его месте другой, более чуткий человек, выглянув из палатки и увидев девушку, одиноко сидящую у костра, он бы не лег спать.

Что ж, упреки эти справедливы. Но почему сразу так много ошибок? Не свидетельствует ли это, как думают некоторые, о неопытности руководителя?

Но это предположение встречает возражения. Посмотрите, как грамотно он действует, – назначил дежурных на утро, объявил время отбоя и подъема, уверенно и вместе с тем тактично закончил вечер. Все говорит за то, что перед нами не только бывалый турист, но именно опытный руководитель. Однако если вспомнить, что дело происходит в одном из первых походов недавно созданной секции, то мы придем к парадоксальному выводу – правы и те, и другие: у опытного руководителя нет опыта работы с новичками! Конечно, удобнее и правильнее подготовиться к ночлегу засветло. Но для туристов со стажем размещение в палатке и в темноте не составляет проблемы. И командир группы, забыв, что имеет дело с новичками, упускает из вида столь важный момент в организации лагеря.

А ведь распределение мест в палатках – это его обязанность, выполняя которую руководителю приходится учитывать множество факторов: пол, возраст, рост, комплекцию, личные взаимоотношения участников, характер путешествия, особенности снаряжения и многое другое.

Вместе с тем далеко не безразлично, будет ли размещение оговорено заранее или оставлено до первого походного ночлега, произойдет ли оно на основе добровольного выбора мест, жеребьевки или по «приговору» самого руководителя. Все это в значительной мере определяет стиль руководства и зависящий от него психологический климат в группе.

Естественно, единого рецепта на все случаи жизни быть не может. Но чем меньше опыт участников и чем хуже они знают

друг друга, тем более инициативным и властным приходится быть руководителю. Во всех других случаях полезнее стремиться к возможно более демократичным методам решения этой задачи, не выпуская контроль из своих рук.

Разрешая Лене задержаться у костра, руководитель не имел и тени догадки об истинной причине ее просьбы, потому что заблаговременно не дал себе труда подумать, какие могут возникнуть осложнения из-за неопытности участников.

Руководитель стал жертвой собственного опыта. Будучи уверен в себе, в своей квалификации, он не считал нужным тщательно подготовиться к столь простому, на первый взгляд, делу, как выход с группой новичков в поход выходного дня. Нелишнее подчеркнуть, что и в более сложных путешествиях неприятности происходят зачастую именно из-за невнимания к наиболее простым участкам маршрута! Таким образом, если бы руководителя не подвела самонадеянность, он вполне мог бы предотвратить происшествие.

Ну, а группа? У нее находится немало защитников, которые выдвигают различные оправдания. В самом деле, можно ли спрашивать с ребят, которые еще и познакомиться-то как следует не успели? А то, что Лена оказалась без спальника, еще ничего не доказывает. Ведь тот, кто его «оприходовал», в темноте мог и не понять, что это спальник. А возможно, им вообще никто не воспользовался, и он просто валялся в какой-то палатке в ногах или в голове вместе с ненужными вещами. Или такое предположение: «Каждый, лежа в своей палатке, мог думать, что Лена спит в другой, и ведь не будут же они делать что-то типа переклички, чтобы узнать, кто где спит». Так, наверно, и было. Только хочется суть этой картины выразить другими словами: «Мне тепло, сухо, удобно, и не мое дело, если кто-то там не нашел себе места. Есть на это руководитель...» Не правда ли, вполне законченный портрет эгоиста? И совсем не требуется такая деталь, как захваченный чужой спальник. А ведь достаточно было кому-то одному выглянуть из палатки (особенно из той, где оставалось побольше места): как, мол, дела вокруг, не надо ли кому в чем помочь. Тем более, что у костра были все вместе, пели хорошие песни...

Представим, что та же Лена днем на переправе упала в воду. Наверно, никто не остался бы в стороне. Но тут действия задаются самой ситуацией. Гораздо труднее угадать, почувствовать, что нужна твоя помощь, когда никакие обстоятельства не нару-

шают твоего благополучия и товарищ сам к тебе не обращается. Вспомнить о другом, проявить о нем беспокойство в подобных условиях умеет далеко не каждый. Этому надо учиться. И занятия туризмом способствуют такой науке. Но не сами по себе, не автоматически, а лишь при целенаправленном воздействии на туристов. А иначе – не будем на это закрывать глаза – туризм не так уж редко культивирует противоположные черты – бесцеремонность, чрезмерную простоту в обращении, граничащую с бестактностью.

Теперь о Лене. Эта девушка, которая так старалась никого не беспокоить и не привлекать к себе внимания, не столь уж редко вызывает не только осуждение, но даже раздражение: «Таким, как Лена, нечего делать в туризме. И хорошо, что она не пошла в следующий поход: естественный отбор!» И более того: «Не надо быть рохлей». Но ведь и позволять себе подобное высокомерие, особенно по отношению к застенчивым ранимым людям тем более не надо! И отрадно, что у Лены встречается гораздо больше защитников, которые уверены, что внимание и забота товарищей помогут ей приобщиться к туризму и обрести недостающую самостоятельность. Она, конечно, не права, считают они, но ставить ей в вину ее застенчивость, неприязнительность нельзя. Здесь, однако, не все так просто, и данный эпизод позволяет обсудить еще одну, очень важную проблему.

В нашем примере пострадала только сама Лена. В более серьезных путешествиях такая чрезмерная скромность нередко оборачивается неприятностями для всех. Ведь если бы поход был более продолжительный, болезнь Лены могла стать причиной его преждевременного окончания. Именно так и происходит, когда участник, почувствовавший себя плохо, из последних сил скрывает это от товарищей. О его болезни становится известно в критической ситуации, и положение группы резко осложняется, тогда как за день-два до этого были все возможности принять нужные меры – может быть, ценой небольшой задержки, но зато без угрозы безопасности или срыва маршрута.

Каждый турист должен знать, что его здоровье, благополучие – не только его личное дело, но обязательное условие успеха всего путешествия.

Если бы в тот вечер Лена подумала не только о себе, но и о том, в каком положении окажется на утро кто-то обнаруживший, что спал на двух спальниках; о дебатах, неминуемо последу-

ющих за происшествием (в центре которых она к тому же обязательно окажется), наконец, о том моральном испытании, которому она подвергает малознакомых людей, – она, скорее всего, решила бы обратиться к руководителю или, по крайней мере, ответить ему правду.

Мы видим, что любой из участников нашей истории имел реальную возможность изменить ход событий, но никто этого не сделал, и выходит, что именно все *виноваты*, хотя, конечно, в разной мере и не настолько, чтобы кого-то наказывать. Но можно надеяться, что каждый участник этого или подобного происшествия, анализируя свое поведение, почувствует себя перед лицом собственной совести не лучшим образом, найдет, в чем себя упрекнуть, а главное – какие выводы сделать для себя на будущее.

Дискуссии, разворачивающиеся на основе задач практикума, показывают, сколь большое значение для приобщения к туристской этике и начинающих, и опытных туристов может иметь, казалось бы, заурядный эпизод вроде нашего. Но ведь мы обсуждаем *случай*. Не окажись в группе такой вот Лены или сохранись бы в тайне ее ночные мытарства, и картина полного благополучия осталась бы неомраченной. А ведь часто именно так и бывает. Значит, коль скоро подобный эпизод где-то произошел, он должен быть использован сполна. Как это сделать?

Предлагают, к примеру, на утро или после похода устроить обсуждение происшествия, а тех, кто проспал на чужих вещах, выставить на суд или осмеять перед группой. Есть и такое мнение, что в заключение руководитель должен извиниться перед Леной. Более правильной, однако, представляется точка зрения тех, кто предостерегает от прямолинейных осуждающих заявлений в адрес оплошавших туристов: «Иначе можно восстановить всю группу против участницы, которую могут счесть недотепой и ябедой». Задача у руководителя сложная и решаемая только при наличии у него терпения, такта и умения работать с людьми. При недостатке же этих качеств очень легко обидеть или перессорить людей. Такой «разбор» принесет вред вместо пользы.

Гораздо удобнее обсуждать абстрактные, условные ситуации в духе задач психологического практикума, когда не страдает ничье самолюбие, ни у кого не возникает реакций защиты, включающих причинное приписывание и мешающих объективно взглянуть на свои поступки. (Это не отменяет детального персо-

нального разбора серьезных происшествий.) К тому же появляется возможность приобретать опыт «за чужой счет». Одна из целей психологического практикума в том, собственно, и состоит, чтобы случайные, быть может, уникальные эпизоды из походной жизни сделать общим достоянием и с их помощью содействовать морально-психологической подготовке всех, кто занимается спортивным туризмом.

ИГРА «НЕОЖИДАННАЯ СИТУАЦИЯ»

В спектре деятельности руководителя спортивной туристской группы принятие решений и обеспечение их исполнения занимает ведущее место. Правильные и своевременные решения – обязательное условие успеха путешествия, тогда как ошибочные или верные, но запоздалые или не доведенные до осуществления, – едва ли не основная причина большинства неудач, включая самые серьезные ЧП.

Особое значение (прежде всего, для обеспечения безопасности) приобретает умение руководителя действовать в неожиданных, нестандартных ситуациях, которые, вторгаясь в спокойное, размеренное течение событий, не только выявляют истинную компетентность руководителя, но и в зависимости от его поведения укрепляют или подрывают его авторитет, ведут к сплочению группы, либо способствуют ее разобщению и конфликтности. В любом случае каждая острая ситуация может (и должна!) становиться источником полезного опыта как для ее непосредственных участников, так и на их примере для широкого круга спортивных туристов. Удачные решения и находки становятся образцом для подражания, а допущенные ошибки (свои или чужие) позволяют не совершать новых.

Искусство принятия решения включает в себя, с одной стороны, умение организовать совместное обсуждение ситуации в группе с максимальным использованием потенциала всех ее членов и, с другой стороны, способность руководителя обосновать принимаемое решение, отстоять его перед всеми туристами, добиваясь их убежденности в его правильности, с тем, чтобы каждый участник выполнял это решение, как свое собственное. А для этого руководитель должен научиться непредвзято оценивать чужие решения – как правильные, так и ошибочные. (В последнем слу-

чае требуется суметь переубедить, пусть не сразу, тех, кто допускает ошибку.)

Все эти качества развиваются постепенно, по мере накопления практического опыта, причем темпы этого процесса у разных людей значительно отличаются. Существенно его ускорить за счет интенсивного использования чужого опыта, как положительного, так и негативного, позволяет предлагаемая учебная игра, созданная автором в 1982 году и впервые проведенная с победителями психологического практикума, который продолжался с 1979 по 1983 год на страницах журнала «Турист». Вскоре оказалось, что эта игра с равным успехом может служить весьма эффективным средством психологической подготовки представителей многих профессий. С тех пор она претерпела ряд существенных изменений и нашла применение в работе с самыми разными контингентами – от школьников до управленцев высокого уровня.

Материалом для игры служат конкретные ситуации из практики ее участников, которые накануне получают задание: каждому вспомнить (или придумать) достаточно сложную, но реальную ситуацию, возможно более актуальную для всего состава играющих, и продумать наилучшие варианты ее решения.

Для проведения игры выбираются (или назначаются) ведущий и жюри – два-три человека, пользующиеся авторитетом у собравшихся. Ведущий может входить в состав жюри.

Участники игры делятся на три команды (обозначим их «А», «Б» и «В»), в каждой из которых выбирается капитан. В команде должно быть не менее трех и не более восьми человек. Оптимальное количество – пять-шесть человек. Мебель в помещении расставляется так, чтобы каждая команда и жюри могли сесть отдельно, в кружок за своим столом для совместной работы.

Ведущий знакомит всех с правилами игры, раздает капитанам и членам жюри материалы – таблицы, которые содержат критерии для выбора оценок. По его сигналу команды приступают к составлению задач. Из числа заготовленных заранее ситуаций каждая команда выбирает наиболее интересную, на основе которой письменно формулирует текст задачи и вопросы к ней. Готовую задачу капитан сдает ведущему, который вместе с жюри фиксирует время и очередность окончания работы.

Чтобы игра получилась наиболее содержательной, ведущему целесообразно проследить за выбором ситуаций в командах

и, если понадобится, ненавязчиво повлиять на него, а также помочь отредактировать текст задачи, стараясь убрать необязательные подробности и внести уточнения, без которых задача теряет определенность.

Важное условие при отборе ситуации для задачи, с которым участников игры надо ознакомить заранее, – в сюжет нельзя включать какие бы то ни было действия «субъекта», т.е. того лица или группы, кому адресована задача. Иными словами, ситуация задается «на входе», все дальнейшие действия (правильные или неправильные) предоставляется совершать самой команде.

Вот, например, задача. «После ужина руководитель отправляет часть группы разведать путь на завтра. Темнеет, но разведчики в лагерь не возвращаются. Что делать руководителю?» У команды, получившей такую задачу, есть все основания возразить: «С нашим руководителем ничего подобного случиться не могло. Он либо не стал бы отправлять в разведку на ночь глядя, либо назначил бы контрольный срок и оговорил с разведчиками все действия – и их, и группы – на случай его нарушения». Задача, таким образом, сформулирована некорректно. Для сравнения приведем ситуацию, близкую по теме. «Двое разведчиков из троих вернулись в лагерь в назначенное время и очень удивились, не обнаружив здесь третьего. По их словам, они немного задержались, изучая карту, а он не стал их ждать и пошел «домой». Как быть руководителю?» В такой формулировке (с рядом дополнительных деталей, конкретизирующих вид туризма, характер местности, время и т.п.) ситуация предстает перед «руководителем» и стоящей за ним командой «на входе», оставляя им полный простор как для квалифицированных действий, так и для любых ошибок, но – своих собственных.

На случай, если одна из команд не справится с составлением приемлемой задачи, что угрожает срывом игры, ведущий должен иметь в запасе несколько ситуаций, интересных для участников игры. Одну из них он предлагает для решения команде, оставшейся без задачи.

Убедившись, что задачи подготовлены для игры, ведущий передает их по кругу для решения: от команды «А» к команде «Б», от «Б» к «В», от «В» к «А» (см. рис. 6).

Как только команды решат задачи, начинается их обсуждение. Сначала капитан зачитывает условие задачи. Потом оглашается ее подробное решение с обоснованием. Это может сделать один

человек, но лучше, чтобы позицию команды последовательно излагали несколько ее членов. Если единого мнения сформировать не удалось, сторонники каждой точки зрения могут выступать со своим мнением, право на которое в целом или по отдельным пунктам имеет каждый член команды.

Выслушав предложенное решение, участники игры задают команде вопросы. Первой спрашивает команда – автор обсуждаемой задачи, затем – команда, которой предстоит выносить оценки. Ведущий имеет право снимать вопросы участников, уводящие от существа дела или некорректно сформулированные. Члены жюри и сам ведущий задают вопросы после команд, но они могут также сделать это в порядке уточнения каких-то ответов или деталей в любой момент.

Когда вопросы исчерпаны, право на реплику и комментарий получает команда – автор задачи. Смысл реплики в том, чтобы кратко высказать замечания, насколько правильно была понята ситуация, и согласны ли авторы с ее решением.

После этого третья команда приступает к вынесению оценок за задачу и за ее решение. Одновременно тем же занимается жюри. Для начисления баллов используются оценочные листы, выданные ведущим в начале игры (см. приложения). Скорость составления задач оценивает только жюри.

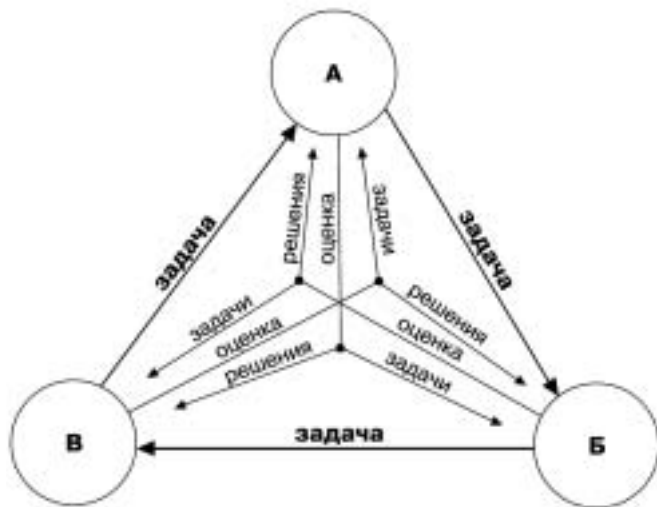


Рис. 6. Взаимодействие команд при проведении учебной игры

Если оцениваемая команда выступила с разными версиями ответа или кто-нибудь из ее членов высказал особое мнение, то каждая точка зрения оценивается порознь, а общая оценка выводится как средняя, при условии, что никому не была выставлена нулевая оценка. В последнем случае (даже если ноль был выставлен за особое мнение по какому-то частному пункту) вся команда за решение задачи получает ноль – за то, что не смогла разубедить человека, занимающего явно неверную, неприемлемую позицию.

Огласив оценки, команда кратко их обосновывает. Жюри сопоставляет эти оценки со своими. В случае расхождения при хорошем обосновании жюри может полностью или частично согласиться с командой и изменить свою оценку, которую оно и вносит в общий протокол. Затем, пользуясь «Системой начисления баллов за оценку задачи и ее решения», жюри выводит баллы за работу по оценке задачи и ее решения и также вносит их в общий протокол. Если в игре была использована резервная задача ведущего, то и жюри, и третья команда оценивают ее, а не забракованную ситуацию. Но выставленные очки имеют значение лишь для начисления баллов оценивающей команде. В протокол же команде, не справившейся с составлением задачи, вносится ноль (за «некорректную задачу»).

После этого жюри объявляет и кратко обосновывает свое заключение и комментирует задачу, ее решение и ход обсуждения.

На этом первый тур заканчивается и начинается второй, который, как и следующий, третий, проходит в той же последовательности.

К концу третьего тура все разделы общего протокола оказываются заполнены. Подсчитываются итоговые баллы, и объявляется победитель. Целесообразно предусмотреть вручение хотя бы символических призов.

Общее время игры 180 ± 20 минут.

Если есть возможность, через какое-то время игру целесообразно повторить. При этом учебный эффект существенно возрастает, поскольку первый раз знакомство с процедурой отнимает довольно много времени и внимания. Вторая игра, как правило, проходит интереснее и острее. Команды по желанию участников могут быть оставлены в прежнем составе или сформированы заново. (Один из вариантов комплектования команд – жеребьевка. Участники тянут билеты, на которых проставлены обозначен-

ния «А», «Б» и «В», или рассчитываются на «первый», «второй», «третий».)

При втором и последующих повторениях игры она может быть усложнена за счет тематических ограничений ситуаций. Команды должны придумать не любую ситуацию, а на тему, доставшуюся по жребию. Перечень тем составляется в соответствии с интересами и возможностями участников игры и должен быть известен им заранее. Круг тем надо сделать достаточно широким (не менее шести) – с тем, чтобы при затруднении команда могла заменить тему. Можно сразу вытаскивать по две темы, между которыми команда сама делает свой выбор. В любом случае распределение тем по жребию позволяет избежать обсуждения однотипных ситуаций.

Примерный перечень тем:

1. Контрольный срок под угрозой.
2. Группа сбилась с пути (поиски тропы, вышли не на тот перевал, заплыли не в ту протоку и т.п.).
3. Утрачена заброска.
4. Конфликт внутри группы.
5. Конфликт с другой группой.
6. Поломка или утрата снаряжения.
7. Ситуация на дневке.
8. Прохождение технически сложного участка (страховка, обеспечение безопасности, риск и т.п.).
9. Спасательные работы, транспортировка пострадавшего.
10. Внемаршрутная ситуация (до или после похода).

При комментариях и подведении итогов второй и последующих игр очень важно оценить наличие или отсутствие динамики групповых и индивидуальных решений и обратить внимание участников на достигнутые результаты и упущенные возможности.

Для лучшего представления о том, как проходит игра и какие она дает возможности, ниже приводится описание «реальной» игры, воссозданное по фрагментам игр и дискуссий, проводившихся в одном из психологических семинаров для персонала станций юных туристов (СЮТУР).

Задачи были составлены и сданы в такой последовательности:

- командой «А» – через 9 минут;
- командой «В» – через 16 минут;
- командой «Б» – через 19 минут.

Первый тур

Задача команды «В» команде «А»

Группа старших школьников в многодневном походе. В ожидании обеда все давно уже собрались у костра. Но дежурные не справляются. И тут неожиданно для руководителя его заместитель (взрослый) заявляет, что такое дежурство не принимается и эти же ребята будут дежурить еще сутки.

Как быть руководителю?

Решение команды «А»

Мы полагаем, что действия руководителя должны зависеть от того, насколько справедливы претензии заместителя. Если задержка действительно – на совести дежурных, то его следует поддержать. Если же у них есть уважительные причины, то на этот случай наши мнения разделились. Большинство считает, что руководитель должен в тактичной форме заступиться за ребят. Например, спросить заместителя, учел ли он те обстоятельства, которые, по мнению руководителя, оправдывают задержку. Или предложить назначить дополнительный срок, чтобы дать дежурным шанс избежать наказания.

Есть и другое мнение: руководителю не вмешиваться. В конце концов, заместитель сам отвечает за свои решения. Даже если он не прав, и ребята обидятся, то на него, а не на руководителя. А вообще-то ничего страшного не произойдет, если они отдежурят еще раз и не вполне заслуженно. Наоборот, если дело происходит в начале похода, это подтянет всех остальных. А ставить под сомнение распоряжение своего зама – значит, подрывать его авторитет.

Вопросы команд «В», «Б», жюри и ведущего и ответы команды «А»

– Как вы отличите уважительные причины задержки от неуважительных?

– Это зависит от того, была ли возможность у ребят в тех конкретных условиях и с их опытом вовремя начать приготовление обеда и самостоятельно справиться в отведенное время. Одно дело, если группа выбилась из графика, с опозданием встала на привал или, скажем, никто не позаботился о заготовке топлива, и дежурным пришлось самим заниматься этим, да к тому же и дрова оказались сырыми. Или из-за непогоды костер было труд-

но развести. Другой разговор, если дело происходит на дневке, погода прекрасная, дров сколько хочешь... В общем, отличить, «просачковали» дежурные или у них не хватило сил, не так уж трудно.

– А если «сачковал» один, а второй старался изо всех сил, но за двоих не справился? Такую ситуацию вы не рассматривали?

– Это весьма вероятный вариант, хотя, признаться, мы его в нашем решении не предусмотрели. Думаем, что в этом случае руководителю стоит вмешаться и внести коррективы в «приговор» зама: дежурство не засчитывается только «сачку».

– С кем же он будет дежурить?

– Это – трудный вопрос. Ему в пару можно будет подобрать еще кого-нибудь из проштрафившихся.

– Насколько мы поняли, при всех расхождениях в деталях группа «А» в принципе не отвергает использования наказаний в походе и, в частности, наказания внеочередным дежурством. В связи с этим у нас сразу три вопроса. За что будет повторно страдать вся группа во время «объединенного» дежурства «сачков»? За что будут наказаны ребята, для которых дежурство – не наказание, а удовольствие, и чья очередь дежурить отодвинется из-за внеочередного дежурства провинившихся? И тот же вопрос – о ребятах, которые в конце похода останутся без дежурства?

– Ответ на все три вопроса один: за недобросовестное выполнение обязанностей их товарищами, на которых, если угодно, пусть и обижаются. Но мы не согласны с такой постановкой вопроса. Нам кажется, важнее задуматься не «за что?» наказание, а «зачем, ради чего?» Чтобы повысить ответственность у дежурных (не только у этих, а у всех, кому дежурство предстоит), приучить ребят дорожить временем.

– Не следует ли руководителю позже обсудить эту ситуацию с заместителем?

– Это вопрос деликатный. Ответ на него, и в частности, если обсуждать, то когда и как, зависит от их взаимоотношений. В принципе, мы не исключаем такое обсуждение.

Реплика команды «В»

Решение команды «А» нас не удовлетворило. Прежде всего, потому, что они почти не уделили внимания главному в задаче – взаимоотношению между взрослыми руководителями школьной группы. Не убедили нас и их рассуждения о наказании повторным дежурством. Мы против этого.

В реальной ситуации, которая легла в основу этой задачи, руководитель не стал вмешиваться, о чем потом очень пожалел. Среди ребят начались поиски виноватых, пошли упреки, выяснения отношений. Резко упал авторитет не только зама, но и самого руководителя.

Оценки команды «Б»

Оценка задачи. Мы считаем, что в предложенной ситуации тесно переплетаются две проблемы: организация дежурств, контроль за работой дежурных и взаимоотношения взрослых руководителей в школьной группе. Обе проблемы имеют широкое практическое значение, и потому за актуальность мы выставили два очка. Достоинством задачи служит то, что одна из этих проблем в значительной мере маскирует вторую, более сложную, что и подвело команду «А», которая почти все внимание сосредоточила на вопросе о дежурствах. Это дает нам основание сложность задачи оценить также двумя очками, таким образом, общая оценка задачи – четыре очка (без учета скорости составления).

Оценка решения. Из сказанного только что следует, что мы согласны с командой «В»: наши коллеги из команды «А» лишь вскользь коснулись взаимоотношений между взрослыми. Упоминание о том, что руководителю надо заботиться об авторитете зама, или согласие (в ответ на вопрос), что при случае стоит обсудить с ним возникшую коллизию, мы не рассматриваем как полноценное решение этой проблемы. А значит, все их остальные решения также в лучшем случае должны оцениваться как частные, без решения всей проблемы в целом, т.е. потолком в оценках будет пять очков. С этих позиций и рассмотрим предложенные ими версии.

В случае, если дежурные действительно виноваты в задержке, мы полагаем, что руководитель может не вмешиваться в действия зама, что по существу означает его молчаливую поддержку. То есть здесь мы почти сходимся с командой «А», которая считает, что зама следует поддержать. И все-таки это – не то же самое. Их вариант предполагает активное вмешательство руководителя с одобрением позиции зама. А это, как нам кажется, уже лишнее. В переводе на очки эту часть ответа мы оцениваем пятью за вычетом одного штрафного – за излишне активную поддержку. Но эти четыре очка еще не окончательная оценка, поскольку были высказаны еще две версии решения на случай, если в задержке

обеда дежурные не виноваты. Мы поддерживаем мнение тех из команды «А», кто считает, что руководитель должен заступиться за ребят (пять очков). Противоположную позицию (не вмешиваться) считаем неправильной (одно очко). Общую оценку решения команды «А» составит среднее арифметическое из перечисленных оценок:

$$(4 + 5 + 1) : 3 = 3,3.$$

Округленно 3 очка.

Оценки жюри и комментарий ведущего

С оценкой задачи мы полностью согласны. С учетом очка за скорость (команда «В» сдала свою работу второй, затратив на ее составление более 15 минут, и заработала за это одно очко) общая ее оценка – пять очков. За полное совпадение с оценкой жюри команде «Б» причитается три очка. К сожалению, на этом наше согласие с командой «Б» исчерпывается. И подход к оценке решения команды «А», и результаты этой оценки у нас иные.

Команда «В», задавая свои три вопроса, в качестве преамбулы к ним весьма точно сформулировала общую позицию, объединяющую все варианты и версии, которые из нее проистекают, а именно: команда «А» в полном составе допускает наказание детей в походе и в том числе наказание повторным дежурством. Прямо как в армии: наряд вне очереди. Но наказание – это действие с позиции силы, это конфронтация, подавление одной личностью других. Оно несовместимо с идеей педагогики сотрудничества. А где, как не в туризме, сотрудничество должно стать основой взаимоотношений детей и взрослых?

Сразу же оговоримся. Мы не исключаем, что могут сложиться ситуации, требующие решительных и жестких мер (скажем, отправка домой кого-то из участников или сход с маршрута всей группы). Но в любом случае это должны быть меры вынужденные, продиктованные не стремлением «воздать по заслугам», не «педагогическим зудом», а невозможностью иначе обеспечить безопасность участника или всей группы. И уж совсем не годится наказывать дежурством того, у кого оно не идет. Это верный способ привить человеку отвращение к этой работе, а то и вовсе отвести его от туризма. Отсюда ясно, что ни при каких обстоятельствах руководитель не может согласиться со своим замом,

а значит, даже не вдаваясь в обсуждение деталей, мы могли бы оценить решение команды «А» как неверное без грубых нарушений морали (педагогика сотрудничества еще не стала общепринятой моральной нормой) и не таящее опасных последствий, т.е. его «стоимость» – одно очко. Однако есть детали, которые заслуживают особого внимания.

Команда «А» касалась обстоятельств, когда может возникнуть противоречие между руководителем и его заместителем. (А при нашем подходе – его просто не избежать.) Здесь говорилось о необходимости действовать тактично. И это можно только приветствовать. А вот с тем, что бездействие руководителя оправдали заботой об авторитете зама, мы согласиться не можем. Авторитет вторичен. Он завоевывается делами, отношениями. Создать или сохранить его искусственно, как правило, не удается. Спасать авторитет того, кто сам себя компрометирует, – затея неблагоприятная. Что, кстати сказать, вполне закономерно подтверждается реальными событиями, о которых нам рассказали авторы задачи.

У руководителя в данной ситуации был значительно более действенный способ спасти репутацию своего заместителя, а заодно и решить всю ситуацию в целом.

Можно было, пропустив заявление зама мимо ушей, в первый же подходящий момент уединиться с ним и постараться доказать ему, что он не прав и должен сам отменить свое решение. («Ребята, я погорячился» или «С голодухи я не учел...» и т.п.). Авторитет его при этом в глазах ребят только вырастет. Если же зам заупрямится, придется оказать на него давление – вплоть до угрозы отменить его решение перед группой от своего имени. Хотя и это можно проделать достаточно тактично, не подчеркивая несогласия с замом, а поручив проштрафившимся какое-то задание, которое исключает их участие в дежурстве (скажем, взять их с собой в разведку).

Между прочим, если говорить о тактичности, то ведь неожиданная инициатива заместителя в присутствии самого руководителя, но без малейшей попытки узнать его мнение на этот счет – разве это не бестактность? Подобное самоуправство зама руководитель не должен оставлять без реакции со своей стороны. Когда и как именно он отреагирует – это (тут мы согласны с командой «А») должно зависеть от сложившихся отношений между ними.

В любом случае задержка обеда и неудачное дежурство, прежде всего, – на совести руководителей. Вопрос лишь в чем конкретно те оплошали: то ли в обучении и подготовке ребят к походу, то ли в подборе группы, то ли оставив дежурных без должного контроля и без необходимой своевременной помощи. Решение задачи должно было включать в себя последующие размышления руководителя обо всем этом с тем, чтобы извлечь из данной ситуации полезные уроки – как по части организации похода, так и в плане взаимоотношений со своим заместителем.

Наконец, мы не можем обойти молчанием готовность команды «А» использовать наказание «ради высших целей» – чтобы «повысить ответственность», «приучить ребят дорожить временем» и т.п. Подобный взгляд, увы, широко распространен. Не столь редко такими мерами действительно добиваются желаемого эффекта. Но вот вопрос: благодаря им или вопреки? И какова цена такого эффекта?

Возьмем на себя смелость утверждать, что легкость достижения желаемого эффекта, не омраченного неожиданными осложнениями, свидетельствует о неразвитости у ребят чувства собственного достоинства (которое в таких обстоятельствах еще более глушится). И, наоборот, сформированное чувство собственного достоинства предопределяет в подобных случаях любые последствия, кроме тех, на которые рассчитывают взрослые.

Сказанное, однако, пока не меняет вынесенной общей оценки решения. И все же эта оценка, увы, не окончательная.

В решении в качестве частного мнения прозвучала фраза: «Не произойдет ничего страшного, если ребята отдежурят второй раз и не вполне заслуженно». Надо ли доказывать аморальность несправедливого наказания? Кстати, трудно сказать, что при этом страшнее – обида детей на незаслуженное наказание (в конце концов, это даже закаляет) или снисходительная готовность педагога легко прощать себе допущенную несправедливость. И хотя это было частное мнение, но вся группа не смогла (или не сочла нужным?) его опровергнуть, переубедить его сторонников. И потому мы вынуждены вынести за это общую нулевую оценку.

Команда «Б», не выставившая нуль, сама получает нуль со снятием трех очков, заработанных за оценку задачи.

Положение команд после первого тура представлено в таблице 1.

Таблица 1

Протокол игры после первого тура

Действия \ Команды	«А»	«Б»	«В»
1. Задача: а) скорость; б) актуальность; в) сложность.	3	0	1 2 2
Всего			5
2. Решение: а) основные очки; б) дополнительные; в) штрафные.	0		
Всего	0		
3. Оценка: а) задачи; б) решения; в) дополнительные очки; г) штрафные.		3 0	
Всего		0	
ИТОГО*			

* Строка «Итого» заполняется по окончании игры.

Второй тур

Задача команды «А» команде «Б»

Группа школьников на вокзале. Объявлена посадка, но двоих нет. Что делать руководителю?

Решение команды «Б»

Поскольку в условиях не сказано, как далеко отправляется группа, мы рассмотрели несколько вариантов.

Если предстоит одно-двухдневный загородный выезд и в пределах часа-другого есть возможность выехать на следующем поезде, то отъезд надо отложить, с тем чтобы дождаться этих двоих, либо выяснить, что с ними.

Хуже, если более поздний поезд нереален, тем более, если поездка дальняя и могут пропасть билеты. В этих случаях наши действия будут зависеть от того, появлялись ли те двое в месте сбора группы или они не приехали из дома. Если они где-то на вокзале, то, надо полагать, услышав объявление о посадке,

поспешат вернуться к группе. Так что основным силам можно начать погрузку, оставив одного-двух человек с рюкзаками отлучившихся или (если удалось сразу забрать все вещи) только для связи. Обычно посадку объявляют минут за тридцать до отправления. Так что половину этого срока можно спокойно (насколько получится) подождать или, если есть гипотезы о местонахождении ребят, поискать их там. Минут за пятнадцать до отправления дать объявление по радио. Если они (или хотя бы один из них) так и не отыщутся, помощник руководителя (второй взрослый) в последний момент сходит с поезда и предпринимает поиски, обратившись за помощью (если потребуется) к милиции.

Если ребята на вокзале не появлялись, не спеша начинаем грузиться и одновременно пытаемся выяснить, что с отсутствующими. Хорошо, если у них есть телефоны. Стоит также подумать, насколько точно обозначено место сбора, с какими другими пунктами могли перепутать его ребята, и заглянуть туда. Если ситуация не проясняется, один из взрослых опять-таки сходит с поезда и остается на вокзале.

Разобравшись в ситуации, оставшийся руководитель предпринимает попытку догнать группу – вместе с опоздавшими или один, если их участие в походе по какой-то причине отпадает. В последнем случае ему придется позаботиться о доставке группового снаряжения и хотя бы части продуктов, которые были у этих ребят.

Очень важный вопрос – обеспечить связь догоняющего с группой. Если в месте назначения работают мобильные телефоны, это будет несложно. (Надо полагать, что у обоих сопровождающих есть «мобильники».) Если же уверенности в этом нет, нужно срочно «просчитать» наиболее вероятные действия друг друга, хотя в последний момент это достаточно сложно. Основная группа, скорее всего, будет интересоваться информацией, сойдя с поезда. Они либо обратятся на почту, либо попытаются связаться с кем-то из своих дома. Значит, оставшийся взрослый должен телеграфировать на станцию назначения, а кроме того, обеспечить подробной информацией в своем городе всех, кому могут позвонить уехавшие.

Что должна содержать такая информация? Сообщение о том, когда и в каком составе выехали отставшие, где и когда они рассчитывают быть встреченными или получить сведения о место-

нахождении группы. Могут, разумеется, быть и какие-то другие вопросы – по обстоятельствам.

Вопросы команд «А» и «В», жюри и ведущего и ответы команды «Б»

– Не кажется ли вам, что, задерживая отъезд при загородном выезде на «час-другой», вы попустительствуете опозданиям? В следующий раз к назначенному времени не явятся уже четверо. Не лучше ли уехать без этих двоих, а выяснять, что с ними, почему не пришли вовремя, уже по возвращении домой?

– Но мы не знаем, что они будут делать до нашего возвращения: могут пуститься вдогонку или, если надежды догнать группу у них не будет, подадутся куда-нибудь по своему усмотрению, чтобы не остаться без похода. Или пойдут слоняться по городу. А насчет попустительства опозданиям мы не беспокоимся: надо думать, что ребята, которым по их милости пришлось ждать следующего поезда, не оставят им желания снова опаздывать.

– А если вы идете не в поход, а из похода домой?

– Действуем точно так же, как в случае, когда ребята потерялись на вокзале.

– Вернемся к варианту отъезда из дома. Стоит ли оставлять руководителя, если ребята так и не появятся на вокзале? Может, они заболели или раздумали ехать? Да вообще, что с ними может случиться в городских условиях? А если опоздали, то и поделом им. А у зама руководителя пропадает билет, причем скорее всего дело происходит в сезон, и надеяться, что он сможет выехать на следующий день, не приходится. А выходить на маршрут с одним взрослым группа не имеет права.

– Ваш вопрос?

– Не считаете ли вы, что в этом варианте допустили перестраховку?

– Мы считаем, что вы задали нам провокационный вопрос в надежде, что мы заработаем ноль. А если серьезно, то городские условия никоим образом не гарантируют безопасности школьника. Конечно, здесь не лес, он не заблудится, а если оступится или попадет под машину, то среди людей не останется без помощи. Но ведь из дому он ушел в поход, надолго. Так что там будут считать, что он уехал с группой и, что бы ни случилось, его никто не хватится. А если эти двое замыслили недоброе и под вывеской похода отправились по своему собственному маршруту?

Как вы будете смотреть после этого в глаза их родителям? Так что мы настаиваем на своем решении: если причина отсутствия хотя бы одного из опоздавших не установлена или не извещены их родители, уезжать, как ни в чем не бывало, нельзя.

– Сколько дней вы можете ждать зама и что будете делать, если он так и не сможет выехать?

– Ждать будем столько, сколько потребуется – до приезда или до сообщения, что он не приедет. В этом случае придется решать вопрос о возможности выхода группы на заявленный маршрут, а именно: позволяет ли количественный состав, есть ли в группе достойная замена заместителю руководителя, есть ли возможность обойтись без снаряжения, оставшегося в городе, как его заменить и т.д.

– А если ожидание поставит под сомнение сроки окончания?

– Если речь идет о контрольном сроке, то проблемы нет: его следует отодвинуть, подавая сообщение о выходе на маршрут. Хуже, если поджимает дата возвращения: обратные билеты не поменяешь. Тогда придется заняться корректировкой маршрута, разумеется, согласовав это с контрольно-спасательной службой.

– Как вы поступите, если сроки или другие обстоятельства, в частности те, о которых вы упоминали, будут препятствовать выходу на заявленный маршрут?

– Посоветуемся с КСС, местной СЮТУР, а если удастся, то со своей СЮТУР и будем пробовать сократить и упростить маршрут. В крайнем случае устроим базовый лагерь в симпатичном месте и будем делать доступные нам радиальные выходы. Проведем время на природе, позанимаемся техникой.

– А с этими двумя разбираться будете?

– Обязательно. Как только представится возможность. Мы полагали, что это само собой разумеется.

– И все же уточните, пожалуйста, что вы имеете в виду: душевную беседу, наказание, исключение из кружка?

– Это зависит от того, чего мы хотим добиться. Если положение, в котором оказались ребята, для них достаточно случайно, надо ставить цель – пробудить или повысить у них чувство ответственности за свои действия и их последствия для себя и для других. Для этого лучше всего подойдет доверительный разговор, может быть, не один. Наказание не годится. К тому, что было сказано против него в предыдущем туре, добавим: оно дает соблазнительную возможность – «откупиться». Мы-то считаем, что

понужаем провинившегося «искупить вину», а он, «расплатившись» за проступок, успокаивается без каких-либо угрызений совести. Если же у одного или у обоих это – очередной поступок, совершенный вопреки всем прошлым разговорам и обещаниям, уместно поставить вопрос об отчислении из кружка. Не как «возмездие», а как отказ в сотрудничестве ненадежному человеку, который не использовал предоставленные ему шансы, и с которым поэтому никто больше не хочет иметь дело. Подчеркиваем, это – именно постановка вопроса. Решение может быть разным. Но при любом исходе его обсуждение должно всем пойти на пользу.

Реплика команды «А»

Мы не вполне разделяем решение команды «Б» для загородного выезда. По крайней мере в отношении старших школьников. Почему за чью-то неорганизованность все должны расплачиваться часами пребывания на вокзале вместо обещанного общения с природой? Мы нашли решение, снимающее эту проблему: собираемся не на вокзале, а в назначенном поезде, скажем, в четвертом вагоне. Кто опоздал – обязан вернуться домой. Руководитель потом проверит. Такая система отшибает охоту опаздывать куда лучше, чем расчет на реакцию группы, кстати, отнюдь не однозначную.

Откровенно говоря, мы в своей задаче загородного выезда не предусматривали, и нас больше интересуют соображения команды «Б» по поводу дальней поездки. Возражений против их решения у нас нет, хотя оно не кажется нам достаточно полным. Так, они упустили возможность поручить заботу о не явившихся на вокзал ребятах кому-то из провожавших родителей или своих близких. В этом случае никому не надо было бы оставаться. А, сойдя с поезда, группа получила бы необходимую информацию, вносящую ясность в дальнейшее (ждать, не ждать и т.п.).

Именно к такому выходу мы были готовы прибегнуть в реальном случае, послужившем основой нашей задачи. Но этого не потребовалось, так как в последний момент ребята примчались.

Оценки команды «В»

Оценка задачи. Мы колебались в оценке актуальности. Если брать в расчет ситуацию исчезнувших в момент посадки (или не явившихся к поезду) участников, то такое, к счастью, происходит не так уж часто, т.е., с этой точки зрения, задача име-

ет случайное, частное значение. Но за предложенной ситуацией угадывается более широкая проблема – как быть, когда в самый неподходящий момент кто-то куда-то деваается. Скажем, группа готова к выходу, а два рюкзака, к тому же не собранные, стоят без хозяев. Или еда готова, все умирают с голоду, но некто исчез. Можно, конечно, приступить без него, но как-то неловко. Возникает масса неудобств: сколько ему оставить, как быть с добавкой, отставить котел в сторону (остынет) или повесить над огнем (пригорит)? Так что предложенная ситуация видится нам как частный, хотя и более острый случай достаточно распространенного в туризме явления, т.е. она имеет широкое практическое значение и заслуживает двух очков.

Сложность задачи, как нам кажется, исчерпывается перебором многих вариантов, каждый из которых не вызывает серьезных противоречий, поэтому мы оценили ее одним очком. Итого за задачу три очка.

Оценка решения. Говоря об актуальности ситуации, мы по существу обозначили критерий оценки ее решения: команда «Б» должна была, на наш взгляд, выйти за рамки предложенных им обстоятельств. Другими словами, надо было подойти к ситуации как к частному случаю, представляющему более общую проблему. Команда же «Б» сосредоточила все свое внимание на заданных обстоятельствах и, в основном, правильно перебрал многие варианты действий (хотя и не все, как показали авторы задачи), не вышла на более широкий уровень обобщения. Такое решение мы оцениваем пятью очками.

Оценка жюри и комментариев ведущего

Оценка задачи. Если подойти статистически, то ситуация, которую рассматривала команда «Б», к разряду повседневных не относится. Но если никому из нас не приходилось соскакивать с уходящего поезда, то отнюдь не потому, что проблема, представленная в задаче, малосущественна, а потому, что она, как правило, служит предметом заботы заблаговременно. То есть аналогичные ситуации не столь часты именно потому, что все мы не жалеем усилий, чтобы оградить себя от встречи с ними. Эти соображения в значительно большей мере, нежели отнесение данной задачи к классу более распространенных ситуаций, дают нам основания сойтись в оценке актуальности задачи с командой «В».

А вот в оценке сложности наши мнения разошлись. Признать, нас даже удивил вывод команды «В» о простоте задачи. Ведь если до конца следовать их логике, то, отмечая, что за конкретной коллизией скрыт широкий круг более общих проблем, и оценивая перебор многочисленных вариантов действий как решение отдельных частных вопросов, они должны были признать, что суть проблемы не лежит на поверхности, и вычленив ее из маскирующих деталей сюжета (пусть и весьма абстрактного) не очень просто. А это стоит два очка, а не одно.

Мы хотим еще раз подчеркнуть, что связываем сложность задачи не столько с теми возможностями, которые она дает для обсуждения ситуаций и проблем более широкого плана (такая возможность, очевидно, существует для любых ситуаций), сколько с необходимостью выйти для ее комплексного решения на обсуждение *системы* предупредительных мер, которые существенно уменьшили бы вероятность повторения подобной ситуации в дальнейшем. А этого, к сожалению, не было сделано ни одной из команд. Таким образом, сложность мы оцениваем двумя очками, а всего с добавлением трех очков за скорость команда «А» получает семь очков. Команда «В» разошлась с нами на одно очко и набрала за оценку задачи два очка.

Оценка решения. Команда «В» предложила целый ряд разумных действий, вполне соответствующих многочисленным возможным «изгибам» ситуации. Не поддавалась на провокацию. Так что в отношении всего сказанного ими у нас нет серьезных претензий. (Не будем вдаваться в детальное обсуждение загородного выезда, поскольку позиции команд «А» и «Б» представляются нам не взаимоисключающими, а скорее дополняющими друг друга.) Но претензии есть – и немалые – по поводу того, что здесь не прозвучало.

Больше всего нас не удовлетворил конечный выход из ситуации. Безусловно, разобраться с этими двумя необходимо. (Не станем упрекать команду «Б» в том, что они не сказали об этом без навязывающих вопросов, тем более, что с предложенной ими тактикой мы вполне согласны.) Но можно ли этим ограничиться? А не дает ли ситуация оснований для упреков в адрес кого-то из старших? Все ли было сделано при организации данного выезда и во всей работе в целом, чтобы предотвратить это и подобные происшествия?

Не примите такую постановку вопроса за привычное формальное обвинение руководителя во всех бедах. О том, что наш упрек не голословен, свидетельствует сама команда «Б».

В одном из вариантов, которые они обсуждали, ребята появились на вокзале, а потом исчезли. И руководители вместе с группой строят догадки, куда те могли деться, а затем ищут их или выжидают в надежде, что те услышали объявление, и т.п.

А нас бы на этот случай (если ребята где-то на вокзале) порадовал бы совсем другой ответ: «Данный вариант мы не рассматриваем, поскольку здесь нет для нас проблемы: мы точно знаем, где находится и когда вернется любой из отлучившихся туристов. Так заведено с первых дней существования нашего кружка».

К сожалению, мы не только не услышали ничего похожего, но никто из участников игры не обратил внимания на то, что данный вариант ситуации – это сигнал об отсутствии у ребят важнейшей нормы спортивного туризма – спрашивать у руководителя разрешение на любую отлучку из группы или, как минимум, уведомлять, куда ушел и на сколько. Такая привычка должна быть привита с первых шагов в туризме. А коль скоро она отсутствует, ответственность за это ложится на руководителей, и после такого сигнала им необходимо позаботиться о том, чтобы такую привычку сформировать.

Обратимся теперь к другому варианту ситуации: дети не появились на вокзале, где они, что с ними не известно (телефонов ни у одного из них нет или не дозвониться). И команда «Б» уверенно отправляет группу в путь без одного из руководителей. Решение «озадачить» заботой об опоздавших кого-то из провожающих просто не пришло им в голову. Скорее всего, в реальной обстановке, если бы на вокзале был кто-нибудь, заслуживающий доверия, они бы именно так и поступили. Но это был бы, как и у авторов задачи, счастливый *случай*. Так почему же обсуждение этого варианта не навело на мысль, что такая возможность должна планироваться? Иными словами, надо позаботиться, чтобы кто-то всегда провожал группу (не обязательно официальное лицо, просто свой человек). И чтобы это была система, а не личное дело отъезжающих и остающихся.

Но, допустим, надежных провожающих не оказалось, и руководитель номер два сходит с поезда. И вполне возможно – совершенно напрасно, поскольку весьма вероятно, что дети находятся в полной безопасности у себя дома. Или еще где-то вместе с ро-

дителями. Но поскольку точно это не известно, уезжать всем нельзя. А почему при обсуждении этого решения мы не услышали ни слова по поводу условий сбора детей на вокзале? Ведь если бы четко было оговорено, что детей к назначенному месту и сроку обязательно доставляют родители и что руководители принимают ответственность за группу с момента сбора, то оба руководителя могли бы ехать со спокойной совестью. Но если это не было предусмотрено раньше, почему не извлечь урок из состоявшейся (или всего лишь назревавшей) ситуации и не использовать при организации будущих походов, особенно со школьниками среднего возраста?

Однако, чтобы урок пошел впрок, требовалось на выходе из ситуации, как минимум, задуматься о своих недоработках.

Наконец, еще один вопрос – о связи и встрече догоняющего руководителя с уехавшей группой. Команда «Б» прибегла к использованию весьма эффективного приема воссоединения после неожиданного разделения группы – к рассуждению от лица партнера по ситуации (если их действия заранее не оговорены!). Однако припомним, как было обосновано обращение к этому приему: предположением о том, что в последний момент придется лихорадочно договариваться, а это вряд ли приведет к успеху.

О чем свидетельствует такое предположение? О том, что в группе не предусмотрена тактика на случай неожиданного разделения, отставания кого-то в пути и т.п. На первый раз это может быть отчасти восполнено раскладом действий друг друга. Но почему при выходе из той ситуации (или побывав на ее краю) не запрограммировать на будущее совместные действия на случай любого разделения? Скажем, оговорить, куда и какая должна поступать информация от отставшего, где группа будет ожидать догоняющих. (В нашем примере для этого, скорее всего, подходит пункт первого полевого ночлега.)

Итак, команда «Б» ограничила свое решение ответными, «рефлекторными» действиями на те или иные варианты развития событий и не попыталась перейти от них к упреждающим, исключая самим условия возникновения аналогичной ситуации.

Таким образом, как и команда «В», мы оцениваем работу команды «Б» как правильное решение отдельных частных вопросов без решения всей ситуации в целом, т.е. на пять очков. Столько же причитается команде «В» за совпадение с оценкой жюри. Однако, как следует из нашего комментария, мы не впол-

не согласны с их обоснованием и за это наказываем их одним штрафным очком, оставляя за ними четыре, а всего в этом туре они набирают шесть очков (см. табл. 2).

Таблица 2

Протокол игры после второго тура

Команды \ Действия	«А»	«Б»	«В»
1. Задача:			
а) скорость;	3	0	1
б) актуальность;	2		2
в) сложность.	2		2
Всего	7		5
2. Решение:			
а) основные очки;	0	5	
б) дополнительные;		–	
в) штрафные.		–	
Всего	0	5	
3. Оценка:			
а) задачи;		3	2
б) решения;		0	5
в) дополнительные очки;			
г) штрафные.			–1
Всего		0	6
ИТОГО			

Третий тур

Задача команды «Б» команде «В»

После радиального выхода группа к обеду вернулась на стоянку. В лагере оставались двое дежурных и несколько участников. Один из них рассказал руководителю (с глазу на глаз), что половину тушенки, выданной для закладки в котел, дежурные съели сами («Все равно никто не заметит, зато мы наедимся»).

Как поступить руководителю?

Решение команды «В»

Прежде всего, воздержаться от поспешных непродуманных действий, тщательно все взвесить.

Начать можно хотя бы с условий. Правильно ли составлен рацион, не голодают ли ребята? Как было организовано питание в тот день: надолго ли уходила группа, брала ли перекус с собой,

и если да, то была ли выделена еда для остающихся? Все это – не к тому, чтобы оправдать поступок ребят, а скорее, чтобы воспользоваться им как сигналом какого-то неблагополучия и еще чтобы несколько от него отвлечься, потому что очень хочется сразу что-то делать: выяснить, обличать, наказывать. Но этого нельзя себе позволить, пока не «просчитаешь», к каким последствиям приведут твои действия. Вникнуть в обстоятельства важно еще и потому, что в зависимости от них вина ребят будет выглядеть по-разному.

Теперь другая сторона дела. Как все происходило? Дежурные пировали «сепаратно» или предложили разделить с ними трапезу всем оставшимся в лагере, но те отказались? Пытался ли кто-нибудь их остановить, хотя бы тот мальчик, который сообщил руководителю? И вообще, какие между ними отношения? Не сгущает ли парень краски? А может, и вовсе наговаривает? В общем, неясностей очень много, но выяснять напрямую бессмысленно. Вполне могут отпереться, и ничем не докажешь. А можно ведь и напрасно обидеть. И потом важно ведь не поймать и покарать (ну, станут после этого осторожнее), а сделать так, чтобы не возникло желания лакомиться за чужой счет, чтобы внутренние тормоза работали.

Итак, наш руководитель, не показывая вида, ждет обеда. Убедившись, что тушенки там, где ей следует быть, маловато, удивляется вслух и упрекает дежурных, что те как следует не размешали (если не все еще разложено, настойчиво просит поскрести со дна и т.п.). Ну, а дальше – в зависимости от реакции ребят. Признаются ли они сами рано или поздно, или постепенно намеками давая им понять, что догадался (сам, а не с чьей-то подачи!) об их проделке, вывести на разговор, в котором осудить поступок, но не делать никаких далеко идущих выводов. Наоборот, дать им возможность спасти свое лицо, предоставить им кредит доверия. Скажем, так: «На сей раз запах тушенки оказался сильнее вашей совести. Соблазн победил. Потому что вы не подумали, куда это может вас завести. Не подумали, что при таком отношении к тем, кто с вами ходит, кто вам доверяет, нельзя, невозможно уважать себя. Это же был экзамен на честность, товарищество. И вы на этот раз его не выдержали. Но, будем надеяться, что этот урок пойдет вам на пользу и научит задумываться о последствиях ваших поступков для других и для вас самих».

Это разговор сугубо личный, но может статься, что событие все же станет достоянием «общественности». Тогда его надо сделать поводом для общего разговора в группе, но не с разбором «персонального дела» «едоков тушенки», а с обсуждением взаимоотношений людей в туризме и в жизни. Кстати, такой разговор в этой группе (да и во многих других) необходим и в том случае, если эпизод с тушенкой не получил резонанса. Но тогда для него нужно будет найти какой-то другой повод. Смысл разговора должен сводиться к тому, что в условиях тесного сотрудничества и огромной зависимости друг от друга людям необходимо доверие, которое кроме всего прочего создает для каждого ни с чем не сравнимую атмосферу. Но что такое настоящее полноценное доверие? Это уверенность в другом, как в самом себе. Но если ты, оставшись один на один с общим котлом, позволяешь себе запустить туда лапу или, скажем, норовишь взгромоздить часть своего груза на чужие плечи, можешь ли ты поверить, что об этом не мечтает и кто-то другой? А раз так, то, чтобы не остаться в накладе, ты должен опередить его... Такой человек довольно быстро растлит вокруг себя всех неустойчивых, не получивших в семье, в кругу друзей надежной моральной закалки. Оказавшись же среди тех, у кого сформированы надежные нравственные нормы – те самые внутренние тормоза – он, если не «заразится» моральным здоровьем, будет рано или поздно отторгнут. Отторгнут с дурной славой.

Нормы человека, его отношение к окружающим, спрос с себя в решающей степени зависят от семейного воспитания. Но очень многое тут зависит от себя, от самовоспитания. Особенно в подростковом и юношеском возрасте. И ребятам об этом надо рассказывать – в разное время по разным поводам и в разной форме. Тем более что в школе этим вопросам совершенно не уделяется внимания.

Вопросы команд «Б» и «А», жюри и ведущего и ответы команды «В»

– Вы не коснулись самого прозаического вопроса. Из-за неполноценного обеда группа могла остаться голодной. Не целесообразно ли как-то подкормить ребят?

– Думаем, что нет. Дело ведь происходит на дневке. Особой нагрузки в этот день быть не должно. Впрочем, если имеются достаточные резервы продуктов, можно добавить что-то сейчас

или к ужину (если он не совмещен с обедом) либо сделать ужин пораньше. В любом случае проделать все невзначай, не драматизируя событий.

– Не кажется ли вам, что этих дежурных следует разъединить? И так ли случайно, что они оказались вместе?

– Ответ на этот вопрос зависит от многих деталей, которыми мы не располагаем, но разобраться во взаимоотношениях дежурных нужно обязательно. Что их объединило? Кто из них лидер? Какова их позиция в группе? Все это нужно будет учесть, обдумывая тактику дальнейших отношений с ними. И если сложится впечатление, что кто-то из них оказывает неблагоприятное влияние на другого или они вместе занимают нежелательную позицию в группе, есть смысл их разъединить (расселить по разным палаткам, назначить дежурить врозь и т.п.).

– А что вы думаете о мальчике, втихаря сообщившем руководителю о съеденной тушенке?

– Спасибо за этот вопрос. Мы в команде его обсуждали, но в своем ответе говорить об этом не стали, опасаясь штрафа за неоправданное многословие. Тут многое зависит от соотношения возрастов. Если мальчик существенно младше дежурных, то его поступок в общем-то понятен и особого беспокойства не вызывает. Если же они ровесники, то его мотивация настораживает. Похоже, что он не пытался помешать дежурным делать свое черное дело. Иначе они, скорее всего, остановились бы, хотя бы из опасения, что он расскажет об этом. Кстати, если бы они не захотели его послушаться, он мог прямо пригрозить им, что не станет молчать. Так или иначе, но после любого разговора с ними он мог со спокойной совестью говорить открыто, прямо при них.

Почему же он промолчал, когда ели тушенку? Побоялся? Но почему не стал молчать потом? Он ведь не просил сохранить в секрете, что это он сказал. По крайней мере, в условиях такой детали нет. Значит, понимал, что руководитель может на него сослаться.

Надо подумать и о таком распространенном в школьной группе мотиве, как подхалимство к руководителю. Очевидно в реальных условиях можно было бы получить ответы на все эти вопросы. Лаконичный текст задачи таких возможностей не дает. Тем не менее хотим подчеркнуть, что ни при каких условиях мальчик не должен получать каких-либо преимуществ за свое сообщение. Наш руководитель выслушал бы его совершенно бесстрастно, без

всяких комментариев. И уж конечно не стал бы потом ссылаться на мальчика.

Не исключено, что позже (много позже) с ним состоится доверительный разговор на эту тему. Важно, чтобы в нем мальчик почувствовал одобрение своей позиции по отношению к поступку дежурных и осуждение, или, скорее, предостережение против возможной склонности к «стукачеству». Разумеется, в максимально тактичной форме.

Реплика команды «Б»

Нам нравится решение команды «В». В нем ощущается профессионализм и подкупает, что они больше думают об участниках ситуации, об их судьбе, чем о себе самих, о том, как поскорее и попроще свести концы с концами. И уж, во всяком случае, их предложения выгодно отличаются от того, что произошло в реальной истории.

А было вот что. Руководительница без промедления учинила допрос дежурным. Те напрочь отрицали все обвинения. Единственное, в чем признались, что облизали ложку. Тогда она призвала мальчика и потребовала подтвердить сказанное при них. Но они стали наперебой доказывать, что пошутили, а он не понял: «Мы говорили, хорошо бы съесть, а ты подумал, что мы и вправду съели?» На что он мрачно заявил, что не подумал, а видел своими глазами, как ели ложками из банки. Тогда руководительница собрала всех, кто оставался в лагере, но, как и следовало ожидать, «никто ничего не знал». Руководительница ограничилась долгой громкой и сумбурной тирадой. Но дело на этом не кончилось. Прямой расправы над мальчиком не последовало, но он стал объектом постоянных насмешек и издевательств той пары и нескольких заискивающих перед ними ребят. Отношения в группе (и без того не очень хорошие) стали приобретать все более конфликтный характер. Поход кое-как закончили. Мальчик почти сразу ушел из кружка, который, впрочем, просуществовал недолго.

Оценки команды «А»

Оценка задачи. В оценке актуальности мы колебались между одним и двумя очками и уже остановились было на одном, но с учетом результатов второго тура мы пересмотрели свое решение: частота происшествий, подобных этому, обратно пропор-

циональна вниманию, которое уделяется воспитателями проблемам добросовестности, честности и другим моральным аспектам взаимоотношений в туристской группе и в жизни вообще. Поэтому задача, дающая пищу для размышлений над этими проблемами, имеет, на наш взгляд, широкое практическое значение, т.е. ее актуальность «тянет» на два очка.

Сложность задачи определяется необходимостью предусмотреть возможные реакции всех участников ситуации и избежать нежелательных последствий поспешных непродуманных действий, как это было в реальном случае. Существенное осложнение вносит и фигура мальчика, которая при поверхностном подходе может выпасть из поля зрения руководителя.

В общей сложности наша оценка задачи – четыре очка.

Оценка решения. Мы поддерживаем команду «Б». Решение задачи нашими соперниками представляется нам правильным, полным и всесторонне обоснованным, заслуживающим десяти очков. Добавлений и возражений у нас нет. Оснований на штрафные или дополнительные очки – тоже.

Оценки жюри и комментарий ведущего

По оценке задачи у нас нет расхождения с командой «А», которая получает за это три очка. Команда «Б» сдала свою задачу последней, затратив на ее составление более 15 минут. Поэтому она ничего не получает за скорость, и в протокол ей вносятся четыре очка.

В оценке решения мы также в основном солидарны с командой «А». Но не во всем. Нас смущает готовность команды «В» разъединить ту пару. Да, возможно, они неудобны руководителю. И, может быть, оказывают нежелательное влияние один на другого или на всю группу. Но дает ли это руководителю моральное право распоряжаться ими как ему заблагорассудится?

Или, с другой стороны, неудобные вместе – будут ли они удобнее каждый в отдельности? Да и останутся ли они в одиночестве? Не получит ли руководитель вместо одной пары две другие? И еще: если они тянутся друг к другу, а вы, пользуясь своей властью, разлучаете их, то это, с одной стороны, еще больше увеличивает притяжение, а с другой стороны, вызывает у них чувство протеста, обиды. В общем, настраивает их против вас, затрунчивает контакт с ними. Разъединение переводит отношения с ними в русло противоборства вместо сотрудничества. Оставив

их вместе, вы не лишаете себя возможности разговаривать с каждым по отдельности, искать индивидуальные пути воздействия. Зато есть возможность использовать влияние одного на другого. А, договорившись до чего-то втроем, можете рассчитывать на их взаимную поддержку в нужном направлении.

И небольшое дополнение. Одним из вариантов выхода из заданной ситуации могло бы стать коллективное решение всей группой психологической задачи, как две капли воды похожей на сложившуюся ситуацию. При условии, если ребятам привит вкус к решениям психологических задач, а у руководителя есть опыт ведения подобных обсуждений.

Итак, за правильное комплексное хорошо обоснованное решение команда «В» получает десять очков. За некорректное отношение к разделению неуютной пары одно штрафное очко. Итого девять. Команда «А» за расхождение с жюри на один балл получает четыре очка. Всего за работу в третьем туре – семь очков (см. табл. 3).

Таблица 3

Протокол игры после третьего тура

Действия \ Команды	«А»	«Б»	«В»
1. Задача:			
а) скорость;	3	0	1
б) актуальность;	2	2	2
в) сложность.	2	2	2
Всего	7	4	5
2. Решение:			
а) основные очки;	0	5	10
б) дополнительные;		–	–
в) штрафные.		–	–1
Всего	0	5	9
3. Оценка:			
а) задачи;	3	3	2
б) решения;	4	0	5
в) дополнительные очки;	–		
г) штрафные.	–		–1
Всего	7	0	6
ИТОГО	14	9	20

Заключительное слово ведущего

В результате игры команда «В» набрала 20 очков, команда «А» – 14 и команда «Б» – 9 очков. Но вряд ли эти итоги позволяют говорить о чьей-то победе или чьем-то поражении. Команды находились в неравном положении. И самый «дорогой» – на девять очков – ответ команды «В» отражает не только (а может и не столько) соотношение сил, но и полученный по ходу игры опыт. Так же как возрастание точности оценок. Но такое неравенство условий для команд, которое было бы неприемлемо для игры спортивной, вполне допустимо для игры учебной. А то, что команды сумели этим воспользоваться, свидетельствует о том, что время, проведенное нами вместе, затрачено не впустую.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Учебная игра «Неожиданная ситуация»

Система оценки ЗАДАЧИ

I. Скорость составления

Время сдачи	Очередность	Очки
Сдавшие до 15 минут	первыми	3
	вторыми	2
	третьими	1
После 15 минут	первыми	2
	вторыми	1
	третьими	0

II. Качество задачи

1. Некорректная задача – общая нулевая оценка (очки, набранные за скорость, снимаются)

2. Актуальность

Не имеет никакой актуальности или неоригинальная (скопированная) задача	0
Имеет случайное, частное значение	1
Имеет широкое практическое значение	2
Чрезвычайно актуальная или открывает новую проблему	3

3. Сложность

Решение само собой разумеющееся, однозначное, не оставляющее места для борьбы мнений	0
Решение требует поиска, в процессе которого весьма вероятны противоречия, легко преодолимые при обсуждении и не препятствующие достижению общего мнения	1
Суть проблемы не лежит на поверхности и не сразу вычленяется из других обстоятельств. Поиск решения сопряжен с серьезными труднопреодолимыми разногласиями. Однозначное единодушное решение маловероятно	2
Ситуация представляется неразрешимой, причем такое впечатление укрепляется при ее анализе. Приемлемое решение отыскивается с большим трудом или вообще недостижимо	3

Примечание: Максимально возможная оценка – 9 очков.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Учебная игра «Неожиданная ситуация»

Система оценки РЕШЕНИЯ

1. Основные очки

Наименование	Очки
Проявление очевидной некомпетентности (действия, ведущие к пагубным последствиям, грубые нарушения закона, обращение к явно аморальным средствам)	Общая нулевая оценка (со снятием всех очков, набранных в данном туре)
Неверное решение без грубых противоречий с законом и моралью	1
Сомнительное, спорное решение	3
Правильное решение отдельных частных вопросов без решения всей ситуации в целом	5
Правильное решение основного круга вопросов без достаточного обоснования или без решения всей ситуации в целом	8
Правильное комплексное решение, хорошо обоснованное	10

2. Дополнительные очки

За глубину анализа, интересные мысли, удачное построение ответа, афористичность	1–2
---	-----

3. Штрафные очки

За каждую серьезную ошибку (кроме тех, что влекут общую нулевую оценку)	–1
За неоправданное многословие	–1

Примечание: Максимально возможная оценка – 12 очков.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Учебная игра «Неожиданная ситуация»

Система начисления баллов за ОЦЕНКУ задачи и решения

1. Качество оценки задачи

Наименование	Очки
Совпадение с оценкой жюри (без учета скорости составления)	3
Расхождение на 1 балл	2
Расхождение на 2 балла	1
Расхождение на 3 и более баллов	0

2. Качество оценки решения

Не вынесена нулевая оценка или нулевая оценка вынесена без достаточных оснований	Общая нулевая оценка (со снятием всех очков, набранных за оценку задачи)
Совпадение с оценкой жюри	5
Расхождение на 1 балл	4
Расхождение на 2 балла	3
Расхождение на 3 балла	2
Расхождение на 4 балла	1
Расхождение на 5 и более баллов	0

3. Дополнительные и штрафные очки

За удачное построение выступления, глубокий и убедительный анализ чужого решения, афористичность, остроумие, интересные самостоятельные мысли	1–2
За каждую серьезную ошибку	–1
За неоправданное многословие, «воду», демагогию	–1

Примечание: Максимально возможная оценка – 10 очков.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Протокол учебной игры «Неожиданная ситуация»

Действия \ Команды	«А»	«Б»	«В»
1. Задача: а) скорость; б) актуальность; в) сложность.			
Всего			
2. Решение: а) основные очки; б) дополнительные; в) штрафные.			
Всего			
3. Оценка: а) задачи; б) решения; в) дополнительные очки; г) штрафные.			
Всего			
ИТОГО			

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Указатель ситуаций и задач

Название	Краткое содержание	№ или стр.
«Ай да мы!»	Приводится письмо, автор которого с гордостью рассказывает о том, как его группа приветствует других туристов при встрече.	№ 34
Брать ли с собой радиоприемник?	Смысл задачи – в названии.	№ 17
Все ли хорошо, что хорошо кончается?	Руководитель лыжного тренировочного похода отпускает домой травмированного участника.	№ 15
«В случае нашей гибели...»	Группа потеряла тропу. Трое участников нашли ее, но сделали это нарушив указание руководителя. Тот требует от них нелепую расписку.	№ 21
Где ночевать?	В результате споров при остановке на ночлег группа разделилась. Часть расположилась в избе, другие разводят костер и ставят палатки на другом берегу реки.	№ 8
«Дальше не пойду»	После нескольких «запилов» у очередного сомнительного участка пути один из опытных туристов отказывается идти дальше без разведки.	№ 30
Два перевала за один день	Пройдя запланированный на сегодня перевал, группа вместо установки лагеря по инициативе наиболее сильных участников отправляется на следующий («завтрашний») перевал.	№ 31
Заброска	Необходимо сходить вниз за заброской. Возникает вопрос, кому идти, а кому оставаться в лагере. Вспыхнувший накануне конфликт резко обостряется.	№ 10
«Едоки тушенки»	Турист рассказывает руководителю, что половину тушенки, выданной для закладки в котел, дежурные съели сами.	с. 250
Захотелось домой	Руководитель сложного похода неудачной репликой расхолаживает двоих слабых туристов.	с. 105
Каша с экстрактом	Дежурные проявили инициативу и добавили в кашу клюквенный экстракт. Но одна туристка ужасно обижена: она предупреждала, что не ест кашу с экстрактом.	№ 12
Контрольный срок	Часть группы, ушедшая после ужина к минеральному источнику, не возвращается в лагерь к контрольному сроку.	№ 19
Куда идти?	Опытный участник предлагает обойти перевал, опасаясь, что склон лавиноопасен. Руководитель предпринимает разведку, результаты которой не убеждают ветерана.	№ 24

Продолжение приложения 5

Название	Краткое содержание	№ или стр.
«Кто смел, тот и съел»	В туристско-спортивном лагере один из старших школьников на глазах у проголодавшихся ребят выходит из продуктовой палатки, жуя огромный бутерброд. Руководитель отнимает у него этот бутерброд и съедает его сам.	№ 14
Лепешки	На дневке туристы съели лепешки, испеченные впрок на несколько дней.	№ 13
Медведи	Руководителя небольшой группы предупреждают, что на пути могут встретиться медведи.	№ 1
Место в палатке	Застенчивая девушка не нашла себе места в палатке и простудилась.	№ 36
«Можете полакомиться!»	Группа вскоре после привала натолкнулась на естественное препятствие в виде... ягод.	с. 105
Мудрость тропы	Увлеченная спуском с перевала, группа упустила тропу. Возвращаться вверх не захотели... Ночь застигла туристов на крутом склоне в зарослях рододендрона.	№ 20
На вокзале	Группа школьников на вокзале. Объявлена посадка, но двоих нет.	с. 241
Находка	Участник похода сделал на маршруте интересную находку.	№ 18
Недозволенное купание	Туристы плановой группы грубо нарушили правила купания. Беседа инструктора не привела к успеху. Тогда тот наказал провинившихся внеочередным дежурством.	№ 4
Ненужная разведка	Начинающий руководитель из уважения к бывалому участнику предпринимает разведку, в которой не видит надобности.	№ 29
Ни супу, ни чаю...	Обидевшиеся дежурные отказались готовить и легли спать.	№ 2
Одна на леднике	У туристки на леднике развязалась кошка. Она отстала от группы и вынуждена была сама искать проход между трещинами.	№ 22
«Остановись!»	Споры двух плохо совместимых участников успешно пресекает третий.	с. 92
Отбой	В походе семейная группа. Наступило время отхода детей ко сну. Но, несмотря на предупреждение руководителя, в одной из палаток продолжается беседа.	№ 16
Переправа	Группа навела переправу. Пока переправлялись, подошли другие группы. Время уходит, но снимать веревку перед носом у тех, кто хотел бы ею воспользоваться, неудобно.	№ 28
Повторное дежурство	Заместитель руководителя школьной группы наказывает несправившихся дежурных.	с. 235
Поражение инструктора	Инструктор попытался с помощью группы повлиять на поведение лодыря и грубияна. Но в решающий момент участники оставили его без поддержки.	№ 5

Окончание приложения 5

Название	Краткое содержание	№ или стр.
Порог	Группа пытается убедить руководителя, чтобы он отказался от попытки преодолеть в одиночку открывшийся впереди особо сложный порог.	№ 26
После перевала	Спустившись после перевала к стоянке, туристы предложили остановиться здесь. Но руководитель группы возразил и пошел дальше. Один.	№ 32
Радиальный выход	Во второй половине дня часть группы посетила ближайший к биваку перевал. На следующее утро турист, не участвовавший в радиальном выходе, вопреки возражениям руководителя, отправляется на перевал («Все были, а я нет!»).	№ 23
Сам по себе	Участник уходит от группы далеко вперед. На сей раз он прошел мимо нужного поворота и уходит не в ту сторону.	№ 6
«С Новым годом!»	Довольные походом и друг другом, участники решили вместе встретить Новый год, пригласив членов семей, в том числе и тех, кто не разделяет увлечения туризмом.	№ 35
Суп в костре	Неуклюжий и медлительный участник, постоянно причиняющий группе какие-то неудобства, опрокидывает в костер котел с супом.	№ 2
«Тетка»	Руководительница горного похода сетует на поведение самого молодого участника, который пренебрегал правилами безопасности и весьма неохотно подчинялся ее указаниям. Она полагает, что главной причиной этого было нежелание подчиняться «тетке».	№ 33
Ужин врозь	Байдарка, на которой находится костровое оборудование, отрывается далеко вперед и не останавливается в назначенное время.	№ 9
«Трус»	Опытный участник указывает начинающему руководителю на недооценку опасной ситуации. Но тот расценивает это как проявление трусости.	с. 115
«Убедитесь сами»	Руководитель не допускает к прохождению сложного порога четверых участников. Те обижены, и руководитель предлагает им пойти посмотреть самим и убедиться, что порог им не по силам.	№ 25
Утрата заброски	Перед самым сложным перевалом группа не нашла заброску. Продуктов осталось на один день, а на прохождение перевала требуется не менее трех.	№ 11
«Хорошо в тепле на базе»	Инструктор плановой группы воспринял как личное оскорбление предложение части туристов вернуться на базу на день раньше срока из-за плохой погоды.	с. 89
«Эквилибрист»	Один из туристов вопреки запрету руководителя перебирается на другой берег реки по ненадежному мостику.	№ 27

ЗАКЛУЧЕНИЕ

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 в книге 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 сравнить 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 ис-

точником 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».

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.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Бурлачук Л.Ф.* Психология жизненных ситуаций/Л.Ф. Бурлачук, В.Ю. Корисова. – М.: АОЗТ «Икар», 1998.
2. *Василюк Ф.Е.* Психология переживания/Ф.Е. Василюк. – М. Высшая школа, 1984.
3. *Винокуров В.К.* Безопасность в альпинизме/В.К. Винокуров. – М.: ФиС, 1983.
4. *Волович В.Г.* Академия выживания/В.Г. Волович. – М.: Томск, 1995.
5. *Ганопольский В.И.* Туризм и спортивное ориентирование/В.И. Ганопольский. – М.: ФиС, 1987.
6. *Ильичев А.А.* Большая энциклопедия выживания/А.А. Ильичев. – М.: Эксмо-Пресс, 2002.
7. *Китаев-Смык А.А.* Психология стресса. – М.: Наука, 1983.
8. *Кропф Ф.А.* Спасательные работы в горах/Ф.А. Кропф. – М.: Профиздат, 1975.
9. *Ланев Ю.С.* Безопасность нахождения в природе/Ю.С. Ланев. – Петрозаводск: ПГУ, 2002.
10. *Лебедев В.Н.* Личность в экстремальных ситуациях/А.А. Китаев-Смык. – М.: Просвещение, 1989.
11. *Линчевский Э.Э.* Уроки поведения в быту и на работе: Как разобраться в себе и других. – СПб.: «Нева», 2003.
12. *Мартынов А.И.* Безопасность и надежность в альпинизме/А.И. Мартынов, И.А. Мартынов. – М.: СпортАкадемПресс, 2003.
13. *Медведев В.И.* Психология реакций человека в экстремальных условиях/В.И. Медведев. – М.: ФиС, 1979.
14. *Михайлов, Б.А.* Профессионально-прикладной туризм/Б.А. Михайлов, Ю.Н. Федотов. – СПб.: СПбГАФК им. П.Ф. Лесгафта, 2002.
15. *Петровский В.А.* Быть личностью/В.А. Петровский. – М.: Педагогика, 1990.
16. *Погорелов А.Г.* Обучение преодолению экстремальных ситуаций альпинистами на этапе их профессиональной подготовки/А.Г. Погорелов. – Ростов на Дону: РГПУ, 1998.
17. *Потапчук А.Н.* Подготовка военнослужащих к действиям в горах/А.Н. Потапчук. – СПб.: СПбГАФК им. П.Ф. Лесгафта, 1998.
18. *Селье Г.* Стресс жизни: когда стресс не приносит горя/Г. Селье. – М.: Наука, 1992.
19. *Семак В.Д.* Жизнь в современном обществе/В.Д. Семак. – СПб.: Наука, 1990.
20. *Столяренко, А.М.* Экстремальная психопедагогика/А.М. Столяренко. – М.: Юнити-Дана, 2002.
21. *Томалинцев В.И.* Человек на рубеже тысячелетий: Парадоксы духовного развития/В.И. Томалинцев. – СПб.: СПГУ, 2001.
22. *Факузин А.П.* Развитие устойчивости к различным стрессам/А.П. Факузин. – М.: ФиС, 1992.
23. *Федотов Ю.Н.* Спортивно-оздоровительный туризм. Учебник/Ю.Н. Федотов, И.Е. Востоков. – М.: Советский спорт, 2003.
24. *Черныш И.В.* Энциклопедия выживания/И.В. Черныш. – М.: Айрис Пресс, 2002.
25. *Шимановский В.Ф.* Опасности в горах/В.Ф. Шимановский. – М.: ЦРИБ «Турист», 1973.
26. *Шимонаев В.К.* Программа профессионально-прикладной физической подготовки студентов/В.К. Шимонаев. – Л.: ЛГУ им. Г.В. Плеханова, 1985.
27. *Штюрмер Ю.А.* Опасности в туризме, мнимые и действительные/Ю.А. Штюрмер. – М.: ФиС, 1972.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3	ГЛАВА 5. КОНФЛИКТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ	79
ЧАСТЬ I. ТИПОЛОГИЯ ТУРИЗМА	6	ГЛАВА 6. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ТАКТИКА РУКОВОДСТВА ТУРИСТСКОЙ ГРУППОЙ.....	93
ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ТИПЫ, ВИДЫ И ФОРМЫ ТУРИЗМА	6	ГЛАВА 7. РУКОВОДИТЕЛЮ О РАБОТЕ С ЛЮДЬМИ	110
1.1. Туризм	6	7.1. Условия продуктивной работы с людьми	110
1.2. Типы, виды и формы туризма	10	7.2. О развитии и совершенствовании навыков общения	126
ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СПОРТИВНОГО ТУРИЗМА КАК ВИДА СПОРТА	14	ГЛАВА 8. О СИСТЕМЕ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКИ В СПОРТИВНОМ ТУРИЗМЕ	128
ГЛАВА 3. ХАРАКТЕРИСТИКА РЕКРЕАЦИОННОГО ТУРИЗМА	26	ГЛАВА 9. В ПОХОД С ДЕТЬМИ.....	134
ГЛАВА 4. ПОДГОТОВКА ТУРИСТОВ-СПОРТСМЕНОВ.....	35	ЧАСТЬ III. ПРАКТИКУМ	142
4.1. Основные задачи, принципы и методы туристской подготовки	35	ПРИЛОЖЕНИЯ	258
4.2. Содержание туристской подготовки.....	45	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	266
ЧАСТЬ II. ПСИХОЛОГИЯ ТУРИЗМА	55	ЛИТЕРАТУРА	268
ГЛАВА 1. ОЖИДАНИЯ УЧАСТНИКОВ ПУТЕШЕСТВИЯ	57		
ГЛАВА 2. ПРОГНОЗ ПУТЕШЕСТВИЯ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА.....	61		
ГЛАВА 3. ПЕРВИЧНЫЕ ГРУППЫ	67		
ГЛАВА 4. РОЛЕВАЯ СТРУКТУРА ТУРИСТСКОЙ ГРУППЫ	73		

Учебное издание

Эдгар Эмильевич ЛИНЧЕВСКИЙ,
Юрий Николаевич ФЕДОТОВ

Типология и психология туризма

Учебное пособие

Редактор *Ю.Т. Казанцев*
Художник *А.Г. Никоноров*
Художественный редактор *Л.В. Дружинина*
Технический редактор *Т.Ю. Кольцова*
Корректоры *Н.Н. Цыркова, А.В. Дудко*
Компьютерная верстка *О.А. Котелкиной*

Подписано в печать 29.12.2007.
Формат 60×90/16. Печать офсетная. Бумага офсетная.
Усл. печ. 17,0. Уч.-изд. л. 17,0. Тираж 1500 экз.
Изд. № 1216. С–55. Заказ №

ОАО «Издательство «Советский спорт»».
105064, Москва, ул. Казакова, 18.
Тел.: (495) 261-50-32

Отпечатано с готовых диапозитивов
в ОАО «Московская типография № 6».
115088, Москва, Южнопортовая ул., 24.