

Лекция 11. Взаимоотношения в туристской группе. Роль руководителя. Разрешение конфликтов в походе.

1. Ожидания участников похода.
2. Работа над возможными разочарованиями, особые разочарования туриста-водника
3. Совместимость и причины возникновения конфликтов
4. Организационная психологическая структура туристской группы, совместимые группы
5. Психологические роли в группе:
6. Разрешение психологических конфликтов по схеме Берна
7. Правило гамбургера (сэндвича).
8. Уверенное поведение в конфликте
9. Ошибочные цели поведения

1. Ожидания участников похода

Успех туристского путешествия зависит от множества самых разных причин. Большинство из них хорошо известны. Это интересный, правильно построенный маршрут, соответствующий силам и опыту группы, достаточная подготовка каждого участника - физическая, техническая, а для руководителя - и тактическая, продуманное оснащение группы всем необходимым - снаряжением, продуктами питания, медикаментами. Это, конечно, и строгое соблюдение правил безопасности на маршруте. В какой-то степени это и благоприятная погода.

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

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

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

Каждый человек, отправляясь в путешествие, наряду с надеждами имеет разного рода опасения неблагоприятного развития событий. Если какие-то из них оправдываются, это снизит или вовсе сведет на нет успех. Кроме того, реальность может преподнести и нечто, не предусмотренное ни надеждами, ни опасениями. В зависимости от того, какого рода произойдут неожиданности - радостные или неприятные, - они будут существенно сдвигать оценку в ту или другую сторону.

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

- 1) *путешествие должно оказаться не ниже определенного уровня положительных ожиданий (надежд) участников;*
- 2) *в нем не должны осуществиться опасения участников и не должно случиться серьезных неприятных неожиданностей.*

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

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

Ожидания участников путешествия

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

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

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

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

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

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

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

Сказанное позволяет предложить следующую классификацию ожиданий, предъявляемых к туризму.

Ожидания участников путешествия

I. Спортивные.

- 1. Преодоление природных трудностей: а) тактико-техническое, б) физическое.
- 2. Преодоление себя: а) моральное, б) физическое.
- 3. Преодоление соперников: а) прямое - соревнование, б) косвенное - спортивный рост.

II. Развлекательные.

- 1. Эстетико-познавательные.
- 2. Романтические.
- 3. Коммуникативные (поиски общения).
- 4. Отвлечение.
- 5. Любопытство, дань моде.

III. Случайные.

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

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

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

Прогноз путешествия и его влияние на поведение человека

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

Схематически прогноз участника похода можно представить следующим образом:

Участник путешествия	
<i>надеется, что</i>	<i>опасается, что</i>
маршрут похода	
будет интересным разнообразным достаточно трудным, но посильным	может оказаться скучным однообразным, чрезмерно сложным или слишком простым
группа	
будет дружной веселой с общими интересами	может оказаться конфликтной унылой

	разобщенной
руководитель (инструктор)	
будет компетентным толковым тактичным выдержанным	может оказаться некомпетентным неорганизованным бестактным несдержанным
погода	
будет хорошая	может быть плохой
неожиданности	
встретятся лишь радостные, приятные	могут произойти неприятные (ЧП, болезни, непреодолимые преграды)
программа путешествия	
будет выполнена	может сорваться

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

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

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

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

Однако если характер опасности человеку не вполне ясен, то он, естественно, не может противопоставить ей определенный защитный шаблон. В этих случаях человек остро переживает свою неподготовленность к опасности. Поэтому в ситуации неопределенности, таящей в себе возможности разного рода неприятных неожиданностей, человек испытывает чувство внутреннего напряжения, растерянность, страх. В результате, в состоянии тревожного ожидания готовность к действиям может оказаться резко повышенной или чрезмерно заторможенной. Человек, в частности, может начать действовать (причем не лучшим образом) без достаточных оснований, в ответ на случайные, не имеющие прямого отношения к делу обстоятельства. Причем наряду с реакциями, в какой-то мере соответствующими обстановке, могут включаться и относительно посторонние (все это напоминает

картину фальстарта у спортсменов: срывается раньше времени один и увлекает за собой остальных). Так, случайно оторвавшись от группы, неопытный турист вместо трезвого анализа ситуации зачастую начинает поспешно и бессистемно действовать, что приводит к окончательной утрате ориентировки. В личных отношениях источником бурных или чрезмерно широких реакций часто оказывается не вполне ясный чужой поступок или двусмысленное высказывание (подробнее об этом речь пойдет в разделе о конфликтах).

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

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

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

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

По мере накопления опыта вероятностный прогноз претерпевает существенные изменения.

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

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

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

Чем меньше реализовались в походе ожидания, тем больше **разочарование**.

Причины наступления разочарования:

- план похода не был выполнен или был выполнен не до конца, не так;

- другие участники группы или руководитель не проявили к человеку достаточной симпатии, не показали ему, что он значим (вносит свой вклад в общее дело), что его мнение выслушивают, учитывают, хотя бы принимают к обсуждению;
- участник сознательно или подсознательно хотел занять роль лидера, руководить, но эту роль занимает другой человек, руководитель не он, вся группа это признаёт. При этом участник считает себя технически более грамотным, более опытным;
- человек по физической или морально-волевой подготовке не дотягивает до уровня основной группы, поэтому начинает чувствовать себя обузой для группы;
- неожиданно для участника проявляются факторы: непредвиденное резкое усложнение обстановки и тяжелые нагрузки, недостаток или плохое качество снаряжения, неполноценное питание, малоинтересный для данного участника район путешествия и т.п.;
- в группе возникает конфликт, даже необязательно между рассматриваемым участником и руководителем либо другим участником, достаточно любого конфликта, в котором даже данный участник не замешан, чтобы испортить настроение, впечатление, соответственно, обмануть ожидание радости и душевного отдыха от похода;
- поведение руководителя - недостатки в руководстве, выражающиеся в отсутствии четкого плана прохождения маршрута, распределении обязанностей между членами группы, элементарной требовательности, а, следовательно, и крепкой дисциплины; в необъективном отношении руководителя к участникам (наличие "любимчиков"); необъективном распределении хорошего и плохого снаряжения, весовых нагрузок, дежурств, поручений; в отсутствии гласности и всеобщего участия в обсуждении тех или иных важнейших вопросов, связанных, например, с движением по маршруту, со сроками окончания путешествия и т.д.

Наступившее разочарование может по-разному проявиться у разных людей. Это зависит от личностных качеств каждого человека и от его морально-волевой подготовки. Если человек резкий, прямолинейный, честолюбивый, он вряд ли сможет удержаться от немедленного проявления своего возникшего разочарования, что может стать причиной конфликта немедленно. Если человек скрытный, скромный, излишне терпеливый, то накопившееся разочарование может вылиться в конфликт позже, причём в самый неожиданный и непредсказуемый момент.

Каждый человек испытывает множество различных чувств, их более 100. Чувства занимают большое место в поведении человека. Они могут выступать как эмоциональный фон поведения (слабая форма), и как один из видов психического состояния, психических переживаний, то есть, в качестве мотива действия (сильная форма).

Человек, не привыкший постоянно работать над собой, имеющий плохую морально-волевою подготовку, не умеет анализировать свои чувства, а, как правило, немедленно пускает их вход: это выражается в обидах, плохом настроении, подавленности, попытке из-за ерунды развить конфликт и т.п. При этом, если разобраться в ситуации, то зачастую выясняется, что чувства, лёгшие в основу такого поведения, не имеют ничего общего с текущей ситуацией.

Пример: у человека перед походом возникли проблемы на работе, в поход он пошёл всё равно. Вместо того, чтобы, наоборот отвлечься от проблем на время похода, а потом вернуться к их решению со свежими силами и в спокойном, свободном от обиды и разочарования состоянии, человек своё угнетённое и обиженное состояние переносит на поход, тем самым уже заранее обрекая себя на разочарование в походе. Ведь от похода он ожидает положительных эмоций, а в таком состоянии, в котором он находится, их получить не возможно. Более того, подобное обиженное и угнетённое состояние не позволяет человеку полностью сосредоточиться на текущей ситуации, человек начинает допускать технические ошибки, что влечёт за собой аварии и травмы; не слышит, что говорит руководитель, а потом обижается, что ему не сказали, его обижают и тут. Любые физические и моральные трудности вызывают у человека в таком состоянии отторжение, потому что человек жалеет себя, не понимая, что именно преодоление подобных трудностей, не связанных с истинной причиной его состояния, которая осталась далеко в городе, поможет ему это состояние преодолеть.

Поэтому для любого туриста, а особенно для руководителя группы, уж не говоря про инструктора, очень важно уметь владеть своими чувствами, следить, чтобы они не стали мотивом поведения!

2. Работа над возможными разочарованиями, особые разочарования туриста-водника

Понятно, что руководитель – не профессиональный психолог, и всё-таки, по мере возможности, ему нужно следить за психологическим состоянием своих участников, особенно за теми, кто склонен к обидам и желанию пожалеть себя, перенести проблемы из одной области своей жизни, на всё, что происходит с ним в момент действия этих проблем, в том числе на поход.

Оптимально для руководителя на первых тренировочных выездах выходного дня перед походом, до окончательного утверждения графика маршрута, понять, а иногда и расспросить участников о том, что они ждут от планируемого похода. Понять, есть ли в группе рыбаки, есть ли любители фотосъемки, сбора грибов и ягод. Отметить про себя настрой большинства (спортивный, матрасный, разудалый), подумать, соответствует ли планируемый маршрут ожиданиям команды, согласовать ожидания с планом похода заранее либо задуматься о том, что для прохождения задуманного маршрута нужны другие компаньоны.

Уже в поезде, в дороге, при заброске нужно еще раз «проветилировать» ожидания группы, ведь что-то за время подготовки могло измениться, быть готовым к этому, напомнить всем о запланированном стиле путешествия, отметить про себя возможные камни преткновения, подготовиться к этим моментам.

Разочарования водника:

- *Не те напарники!* Экипаж в водном походе часто не только работает вместе на воде, но и может выполнять общественные поручения, работы по лагерю, разведки, спас. работы и т.д.

Для предотвращения такого разочарования тщательно подбирайте себе напарников, сами старайтесь быть объективны и дружелюбны с членами своего экипажа, не садитесь в одну лодку абы с кем!

- *Замерзли нафиг!* Водник должен быть готов к мокрому и холодному состоянию, это не только вопрос закалки, но и волевой вопрос – от таких условий накапливается психологическая усталость

- *Чёртов обнос!* Препятствия могут быть не пройдены, принято решение их обнести – к этому любой участник и руководитель должны быть морально готовы, как к физической изнурительности процесса, так и к психологической неприятности этого момента. Подобные решения не должны стать предметом споров, ссор, обид. Все участники должны быть, не только технически и теоретически, но и морально готовы к оценке ситуации, тогда это решение будет логичным для каждого. Это же касается аварийных сходов группы с маршрута, изменений маршрута.

- *Человек за бортом!* Психологическая устойчивость к возможности самосплава – не истерика, а правильные действия как самого сплавающегося, так и спасателей. Это вырабатывается только совместными тренировками.

В любом случае, успешно справится с руководством группы только тот руководитель, который имеет право руководства не по справкам, а признан группой как авторитет.

3. Совместимость и причины возникновения конфликтов

В походе люди проводят длительное время вместе в **изолированной малой группе**, поэтому важен такой фактор, как **психологическая совместимость** – то есть, возможность для членов коллектива осуществлять длительную совместную работу, не вызывая друг у друга отрицательных эмоций (разумеется, в то же время при наличии положительных эмоций) при постоянном желании продолжать такое взаимодействие.

Совместимость базируется и на **симпатиях** людей. Под симпатией понимается желание общаться с данным человеком, причем это желание вызывает положительные эмоции. Обратные ситуации называются **антипатией**. Следует отметить, что причины возникновения симпатии или антипатии не всегда поддаются объяснению.

Низкая совместимость (даже при отсутствия внешних конфликтов) резко снижает надежность и устойчивость коллектива и эффективность его деятельности. Если же к этому добавляется усложнение обстановки или удлинение времени взаимодействия, то это неизбежно приводит к межличностным конфликтам.

Даже самая схоженная и психологически совместимая группа не может обойтись без небольших конфликтов. **Бесконфликтные ситуации** даже неблагоприятны, поскольку они в определенной степени приводят к эмоциональной тупости, не позволяют выявить ошибки в поведении участников и руководителя. С этой точки зрения малые конфликты полезны, так как поддерживают "эмоциональный тонус". Важно только, чтобы конфликты не выходили за рамки дела и решались с деловых позиций.

Причины конфликтов На ПЕРВЫЙ ВЗГЛЯД:

а) люди мало знакомы друг с другом. Хочется сделать вывод, что, чем лучше знакомы люди, чем больше они контактировали до похода, тем меньше вероятность отрицательных оттенков в их

взаимоотношениях. Но их контакты происходили в других условиях, поэтому только длительные совместные путешествия, совершённые ранее в трудных условиях и выявившие психологическую совместимость всех участников, в известной степени могут гарантировать от конфликтов и на маршрутах последующих путешествий данной группы.

б) по мере усложнения маршрута. Отсюда хочется сделать вывод, что с новыми, несхоженными коллективами следует проводить походы только относительно низкой категории сложности, а к сложным же путешествиям желательно допускать только группы, в которых не менее 50 % участников имеют опыт совместного совершения путешествий, а подбор остальных осуществляется по положительным рекомендациям лиц, знающих их по предыдущим путешествиям. Ведь иногда достаточно появиться среди участников даже одной личности, оказавшейся несовместимой, как это сразу приводит к резкому ухудшению психологического климата в группе. Но в условиях современного общества мы, к сожалению, всё равно вынуждены искать участников для сложных походов в Интернете (так как у основного состава – отпуска, потеря работы, мало денег и т.п.). Поэтому в практике спортивного туризма сплошь и рядом возникают ситуации, когда подбор участников осуществляется только на основе их спортивной квалификации, и люди отправляются даже в сложный поход фактически не зная друг друга.

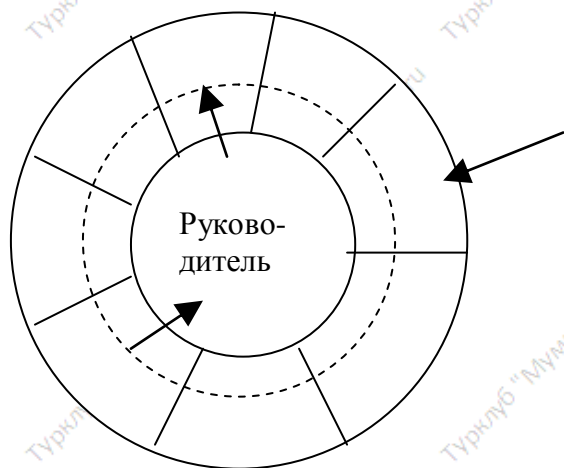
С другой стороны, совместное преодоление сложных условий, препятствий, критических психологических ситуаций, при правильном распределении ролей и, соответственно, психологической нагрузки, в группе, приводит к повышению сплоченности в группе и росту толерантности внутри нее.

То есть сложность похода совсем не означает более частые конфликты и срывы, даже наоборот, но вот их последствия будут более опасными, чем последствия конфликтов в простых походах, где можно маршрут покинуть или свернуть. Соответственно, в простых походах и конфликты происходят чаще. Все знают, что есть куда отступить, и мотивация другая – больше людей в них ходят для отдыха и не имеют предварительной морально-волевой и технической подготовки.

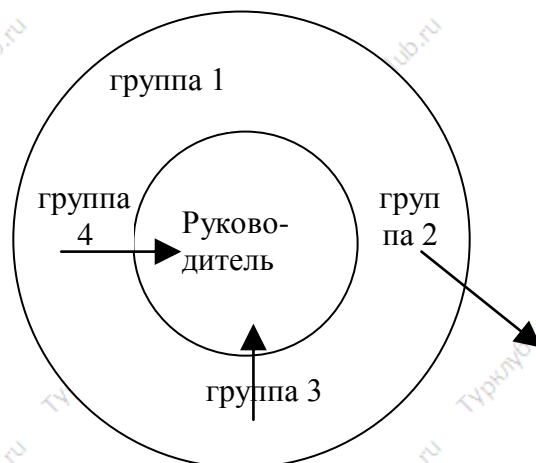
4. Организационная психологическая структура туристской группы, совместимые группы

В любых структурах групп устанавливаются принимаемые всеми границы «группа – внешний мир», «участник – участник» и «руководитель - участники». Нарушение этих границ (вторжение извне или побег наружу), их перекося (расширение или сужение прав и обязанностей) и есть момент возникновения конфликта. Это нужно себе чётко представлять и сохранять принятый еще перед походом формат отношений между членами группы и внешним миром неизменным в течение всего путешествия.

Простейшая структура – равноправные участники и единый руководитель.



Структура «Руководитель и капитаны экипажей»

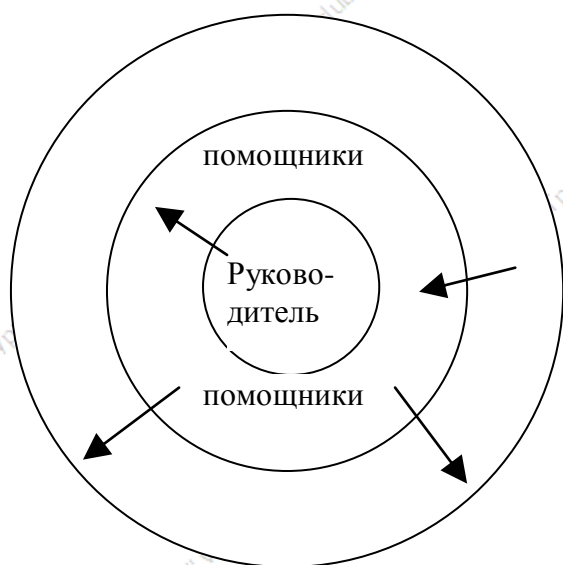


Руководителю крайне важно не допускать создания подгрупп, а в случае с экипажами – объединения руководителей по принципу «дружим против».

Пунктир и стрелочки – изменение (разрушение) границ и зона возникновения конфликта.

Руководителю важно помнить, что попытки смены лидера происходят, как правило, в первые три дня похода. В первый день скрытый лидер присматривается, во второй – объединяет вокруг себя часть коллектива, на третий – выступает против руководства группой. Если попытка смены власти не произошла в первые 3 дня, то она, скорее всего, уже не произойдет.

Сложная структура «Влияние через помощников»



Руководитель напрямую не оказывает влияния на участников, делегировав часть своих полномочий помощникам. Важно при этом, чтобы установленные рамки полномочий не нарушались ни самим руководителем, ни помощниками: дал полномочия – не отбирай, а раз взял – так тяни лямку. Должно быть чётко оговорено, в каких вопросах помощники действуют сами, а в каких – обязательно обращаются к руководителю. Контакт между руководителем и участниками ослаблен, поэтому он кажется эдаким небожителем, важно вечером после ходового дня в непосредственной обстановке общаться с участниками. Помощники могут объединиться против руководителя, и надо быть осторожным в этом вопросе.

Также как участники похода, так и руководитель должны понимать, что люди часто оцениваются по первому впечатлению о них. Поэтому очень важно быть вежливыми в общении, проявлять готовность

помочь, внимательность, желание участвовать в хозяйственных и бытовых походных делах (мыть котлы, готовить, заготавливать дрова – на некоторых «трудоголиков» и особенно «честных» участников или руководителя отлынивание члена группы от общественной работы и плохое выполнение дежурств действует как красная тряпка на быка. Этот член группы будет вызывать у них постоянное раздражение, они будут видеть в нём даже те недостатки, которым у других не придают значения), выглядеть опрятно (вечно драные штаны и отвратительно пахнущая футболка или термуха могут стать причиной серьёзной психологической несовместимости).

Чтобы собрать такую психологически совместимую группу, учесть всё выше сказанное, нужно постоянное участие в выездах и совместных тренировках, постоянный, достаточно большой коллектив, где все находятся на одном уровне технического мастерства.

Тут две возможности:

- клубная работа, где один из руководителей берёт на себя непростую роль, которая близка к инструкторской, год за годом формируя команду,
- непосредственно Школа туризма.

И в том и в другом случае необходимо уделять особое внимание не только физической и технической, но и морально-волевой подготовке. Ведь высокая туристская квалификация не является гарантией правильного поведения на маршруте. У некоторых туристов по мере накопления опыта развивается переоценка собственных возможностей, легкомысленное отношение к опасности, пренебрежение дисциплиной.

5. Психологические роли в группе:

В туристской группе в зависимости от своих личностных качеств участники и руководитель занимают определённые психологические роли (лидер, шут, старейшина и т.п.), которые иногда плохо совместимы с обязанностью в группе (руководитель, завхоз, капитан судна, картограф, оператор и т.п.).

Любая совместная деятельность требует разделения функций между участниками.

Существует двойное распределение ролей в туристской группе. Прежде всего, различают роли, обеспечивающие жизнедеятельность группы и достижение ею основных целей. Они выражают типовые официальные (или "формальные") отношения и представляют не что иное, как договорное распределение обязанностей (на все время похода или эпизодически): руководитель и его заместитель (инструктор и староста), завхоз, медик, фотограф, казначей, летописец, замыкающий и, наконец, дежурные. Все эти роли можно назвать функциональными. Они одинаковы почти во всех группах, хотя, конечно, исполнение их в большей мере зависит от того, кто именно и как возьмётся 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, поскольку они в значительной степени зависят от статуса человека в группе, т. е. от той позиции, которую занимает он сам и которую ему отводят остальные.

Лидер:

Далеко не всегда именно руководитель является лидером. Если группа большая, то она разбивается на подгруппы, постоянные или ситуационные, соответственно каждая подгруппа выделяет своего лидера, постоянного или ситуационного. Этот лидер очень часто составляет конкуренцию руководителю, может стремиться перехватить у него инициативу, что легко приводит к конфликтам. Например: таким лидером может стать у туристов-водников капитан одного из судов. Вывод: сплочённая группа – это 8 – 12 человек. Выделяются **2 типа лидеров:**

- **авторитарный**: не учитывает мнения участников, всё основывает на железной дисциплине, уверен в себе, им восхищаются, его авторитет непререкаем. Такой лидер, если он одновременно руководитель группы, легко может допустить непростительные тактические и стратегические ошибки. Если появится кто-то, кто покажется членам группы более авторитетным, то такой лидер утратит свою роль.

- демократический: казалось бы, такой лидер предпочтительнее, он позволяет каждому участнику проявить инициативу, высказать мнение. Но в случае с таким лидером страдает дисциплина – это приводит к плачевным последствиям. Если же такой лидер не совпадает с руководителем, то он имеет свойство незаметно влиять на членов группы, тем самым часто мешая руководителю или вступая с ним в конфликт.

Поэтому важно, чтобы всё-таки именно руководитель был лидером, при этом руководитель должен сочетать в себе как черты авторитарного лидера, так и демократического в зависимости от ситуации. Если ситуация не требует чёткого и незамедлительного решения, железной дисциплины, то можно отставить авторитарность в сторону.

Энтузиаст:

Положительная роль такого человека очевидна: он готов пилить, колоть, мыть котлы, идти в разведку и т.п. Но такой человек своей слишком активной деятельностью может глушить инициативу других участников, способствовать проявлениям лени, саботажа хозяйственных работ.

Если чрезмерную активность развивают более опытные участники, то менее опытные имеют меньше возможностей тренироваться, меньше стимулов учиться – ведь и так всё сделают, зачем напрягаться. К тому же у менее опытных может возникнуть недооценка сложностей – ведь энтузиаст всё делает так легко и непринуждённо.

Руководитель должен проводить работу с таким человеком, чтобы он учил других, показывал им, давал возможность выполнить, а не делал всё сам.

Старейшина:

Это человек технически подготовленный, часто старше, чем руководитель, его опыт может быть даже больше опыта руководителя. Это самый независимый член группы. Но этот человек не готов брать на себя обязанности по руководству. Однако, в какой-то сложный момент старейшина может войти в конфликт с руководителем, потому что у него будет своё мнение, как поступить в данной ситуации. В такой момент он может стать ситуационным лидером. Также старейшина может выступить в роли лидера одной из выделившихся подгрупп. Это опасная для руководителя ситуация, поэтому руководителю всегда стоит заручиться поддержкой старейшины ещё до начала похода, привлечь его как можно активнее к подготовке к походу, детально обсудить с ним график, план, чтобы исключить ненужные конфликты. Во время похода руководитель должен не стесняться обращаться к старейшине за советом, показывать ему, что его мнение выслушивается и принимается во внимание.

Хуже, когда старейшин в группе несколько: у каждого «деда» свой подход, они легко вступают в конфликты. В водном туризме самая большая ошибка поместить двух таких старейшин на одно судно.

Дезорг:

Этот человек может совпадать со старейшиной, может с энтузиастом. Ему важны цели группы, но ему всё время кажется, что руководитель что-нибудь делает не так. Он сеет недоверие к руководителю, пытается всем рассказать, куда нужно идти, как проходить данное препятствие и т.п. Если дезорг не предпринимает никаких активных действий, а только выступает с различными замечаниями, то это не страшно – это только заставляет быть руководителя более внимательным и последовательным в своих решениях.

Шут:

Это объект для насмешек и шуток, либо по собственному желанию, либо в следствие своей плохой физической и технической подготовки. Иногда группа перебарщивает в высмеивании шута, тогда участник обижается и возникает конфликт. Сам шут может быть либо остряком, либо **неудачником (последним)**. И то и другое для группы опасно, потому что остряк может обидеть кого-то из участников. Ведь сам-то он на шутки и даже издевательства не обижается, поэтому отрицает возможность возникновения обиды или неадекватной реакции у другого члена группы. **Неудачник (последний)** же может сам в какой-то момент разозлиться и обидеться.

Хуже всего, когда таких шутов в группе двое – между ними начинается эстрадный спектакль, что быстро надоедает членам группы, и возникает конфликт, либо снижает серьёзное отношение к походной ситуации и приводит к авариям и т.п.

Потребитель:

Участник наименее инициативный, поддающийся влиянию других ярких ролей. Руководитель должен следить, чтобы потребители не оказались под влиянием старейшины, ситуационного лидера или шута. Такие участники, как правило, не рвутся выполнять излишнюю работу, поэтому на них плохо действует энтузиаст, который своей активностью позволяет им халювить.

Самоопределяющийся

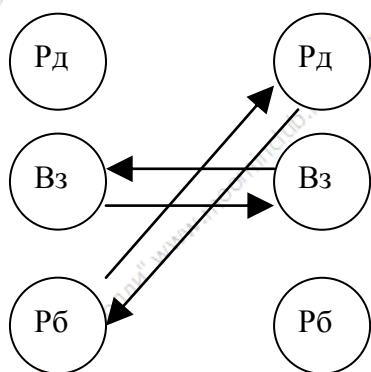
Это наиболее эгоистичный участник, он меньше всего думает об общей цели, его волнует только собственное удовольствие, то есть реализация своих ожиданий. Поэтому такой участник легко может вступить в конфликт, если его что-то не устраивает. А если он активный и опытный, то может также стать лидером выделившейся подгруппы, которую он собирает вокруг себя. Это так называемая **звезда**. Став такой звездой, поддерживаемый своей подгруппой, он может выступить против руководителя. Часто именно самоопределяющийся является **адреналинщиком**, у которого всегда найдутся сторонники, так же как и он недоволен слишком осторожными, по их мнению, действиями руководителя. Так же, самоопределяющийся может низко поступить в сложной ситуации: именно такие самоопределяющиеся бросают своих товарищей в беде.

Часто самоопределяющийся специально грубо нарушает правила и дисциплину, демонстрируя свою удаль, мужество, обращая внимание на себя.

Отсюда вывод, что **руководитель должен в будущих походах исключить из группы неудачника (последнего) и самоопределяющегося**. Остальные же роли важны, чтобы руководитель «не зарвался», чтобы решения были обдуманы, чтобы все участники повышали свой опыт и моральную подготовку.

6. Разрешение психологических конфликтов по схеме Бёрна:

Все вышеперечисленные роли и любые другие в общем случае вписываются в так называемую «Схему Бёрна», где есть три типа сторон конфликта: Родитель, Взрослый и Ребёнок.



Крайне важно установление параллельных коммуникаций между сторонами потенциального конфликта (помним, что конфликт возникает при нарушении границ внутри группы и между группой и средой).

Например, Вз-Вз:

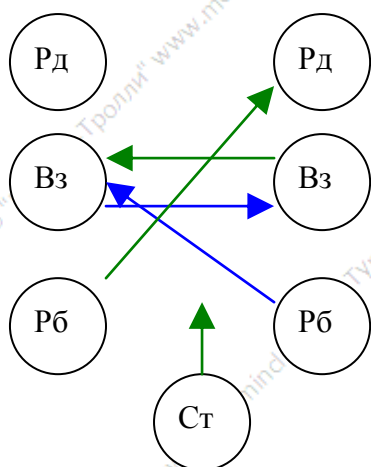
- Иван, что-то ты долго возишься с костром, раздуй сидушкой!
- Хорошо, Вася, подай сидушку, и впрямь, лучше пошло!

Например, Рб – Рд:

- Я так устал идти с этим неудобным рюкзаком по осыпи!
- Смотри, внизу озеро с поляной для привала, ещё немножечко и мы дойдём, подтяни лямки, будет легче идти!

В верхней части схемы находится тип «Родитель», он самый властный и мощный, имеющий самый эмоциональный посыл, как отрицательный «В угол!», так и положительный «Ой ты мой бедненький!». Для «Взрослого» характерна ровность в отношениях со всеми. «Ребёнок» же – это тот, кто поддается на собственные эмоции как на мотив поведения, незрелый морально человек.

Конфликт наступает в случае, когда коммуникация становится ломаной:



Например, синие линии:

- Вася, сегодня твоя очередь мыть котёл, скоро отплытие! (Вз-Вз)
- Да не буду я мыть ваш котёл, замучили! (Рб – Вз)

Например, зелёные линии:

- Гребём и гребем по этому плёсу против ветра, кошмар! (Рб – Рд)
- Но Таня, ты же знала, что будет плёс, давай гребь! (Вз-Вз)

В обоих случаях обратная коммуникация направлена не по адресу или не от того лица, которому адресовалась прямая. Наступает излом связи. В этот момент и происходит конфликт. Это соответствует и схеме с нарушением границ (в обоих случаях нарушается граница «участник-руководитель» либо «участник-помощник»).

Сторона, заинтересованная в погашении конфликта, должна вывести собеседника на оптимальный уровень «Взрослый – Взрослый», либо сама перейти на его уровень (например, на уровень «Ребенка» и превратить ситуацию в шутку, игру), либо повлиять со стороны самого высокого уровня «Родителя»

приказным порядком. Но это последнее надо делать крайне осторожно, только в действительно экстремальных ситуациях. Возможно также привлечение третьей стороны, точнее, стороны, имеющей влияние на источник неадекватной коммуникации («Старейшина»), но в случае эмоционального влияния со стороны «Родителя» привлекать ещё и «Старейшину» чревато выходками по принципу «назло всем».

Идеальное общение в походе «Взрослый – Взрослый». Такие коммуникации характеризуются:

- объективностью и уступчивостью,
- ясностью и доброжелательностью,
- рабочей деловой дистанцией и самообладанием.

Полезные правила для установления коммуникации «Взрослый – Взрослый»:

- спокойно сообщить, если что-то не устраивает, а не таить обиду
- не срочный вопрос лучше поднять после похода (состав меню, снаряжение)
- если объяснение не устраивает, помнить, что слово руководителя – закон на время похода
- сложные и напряжённые моменты похода – не время для выяснения отношений
- в группе должны быть заранее выстроены формальная дисциплина и формальная дистанция, нормы поведения по принципу трудового коллектива

Постарайтесь заранее осознать, какая роль в группе вам наиболее свойственна, какие факторы вам помогают выйти на коммуникацию «Взрослый – Взрослый»!

Руководитель – самый «Взрослый» из всех членов группы. Ему можно посоветовать:

- иметь отличную техническую, физическую и морально-волевую подготовку, опыт (для большинства участников важно наличие у руководителя положительного опыта, для умных участников важно сочетание как положительного, так и отрицательного опыта, при чём желательно, чтобы положительный опыт был после отрицательного);
- быть строгим, но одновременно корректным. Каждый раз взвешивать, стоит ли выносить ошибки участника, нарушение дисциплины, халтурное выполнение обязанностей на общее обсуждение;
- до последнего момента избегать репрессивных мер: снятие с маршрута, наказание в виде дополнительного дежурства и подобное;
- нужно не просто уметь принимать тактические и стратегические решения, в том числе и непопулярные, нужно уметь их осветить участникам, показать все причины, по которым непопулярное решение принято. Если же ситуация заставляет действовать крайне быстро, то только тогда вступает в силу авторитарное право руководителя приказывать без объяснений;
- умение прислушиваться к мнению участников: каждый из нас человек, руководитель тоже не всемогущий и не может всегда быть безошибочен и безупречен в своей логике. Поэтому даже если про себя руководитель уже решение принял, а на обсуждении кто-то из участников логично и грамотно показывает, что лучше сделать не так, руководитель должен похвалить такого участника, сказать, что этот вариант ещё более грамотный, и вынести окончательное решение, что действовать будем именно так;
- умение трезво оценивать ситуацию, не выдавать желаемое за действительное. Например: реализация задуманного плана возможна только при счастливом стечении всех обстоятельств: будет только хорошая погода, весь транспорт не подведёт, не произойдёт никаких аварий, хотя препятствия сложные, и т.п. Даже, если все участники горят желанием, несмотря на такой большой риск, всё равно идти по этому плану, именно руководитель должен найти в себе силы, чтобы выявить все отрицательные стороны подобного плана, изменить его или вообще от него отказаться, заменить на другой;
- самое сложное для руководителя соблюсти грань между перестраховкой и действиями во имя безопасности группы;
- умение быть самому пунктуальным и точным, только тогда этого же можно требовать от участников;
- умение воодушевлять своим личным примером: как в сложных ситуациях, так и при выполнении хозяйственных работ. Дисциплина и дежурства одинаковы для всех, в том числе и для руководителя. Но при этом нужно помнить, что особенно при спас. работах и ликвидации последствий аварий, при сложных разведках, прохождении опасных препятствий руководитель не всегда должен всё делать сам. Нужно организовать эти процессы, потому что зачастую в таких экстремальных ситуациях, руководитель, стремясь принять на себя весь удар, либо получает серьёзную травму, либо вообще погибает. Группа при

этом остаётся в гораздо худшей ситуации, чем если бы руководитель был жив и здоров, а проблема бы случилась с кем-то из участников;

- не бояться заранее, до похода, обговорить все вопросы дисциплины и правил поведения в походе с участниками, особенно с вновь присоединяющимися;

- умение просто общаться на любые темы с каждым из участников, а не только разговаривать с ним по текущим походным вопросам – то есть иметь личный контакт с каждым из участников;

- не забывать каждый день, а также перед началом каждого значимого этапа похода обрисовывать перед участниками ситуацию, ставить цели и задачи группы на данный день/участок; повседневные задачи должны быть реальными, иначе в случае форс-мажора у группы не останется сил на рывок;

- не уставать следить за тем, чтобы между участниками не возникало недоброжелательств, конфликтов;

- и наконец, несмотря на то, что именно руководитель зачастую является инициатором похода, он берёт на себя множество обязанностей, несёт ответственность, нередко чему-то обучает своих участников, всё таки при этом руководитель не должен быть эгоцентричным. Поход – это реализация общей цели всей группы, а не только личной цели руководителя!

7. Правило гамбургера (сэндвича).

В любом случае, устанавливаете ли вы сами первичную коммуникацию, или пытаетесь выправить уже начатую другим участником похода кривую, изломанную коммуникацию, важно помнить «Правило гамбургера». Суть его в том, что прежде чем перейти к критике, претензиям, взыванию к разуму товарища надо его вначале похвалить, а потом, после критики, похвалить ещё раз.



Например:

- Вася, ты опытный турист, мы с тобой классно ходили в прошлом году, да и этот поход хорошо начался!

- Но почему сейчас, когда я так надеялся на тебя, ты допускаешь такие досадные ошибки?

- Надеюсь, мы поняли друг друга, я снова могу рассчитывать на тебя как на проверенного товарища.

Такой нехитрый подход помогает собеседнику объективно и без ненужных огрызаний воспринять критику и конструктивно решить возникшую проблему, понять её причину и больше не повторять.

Примеры моделей развития конфликтов:

1. В группе возникает 2 лидера. Это происходит в следующих ситуациях:

а) есть участник, который по техническому или административному опыту объективно либо субъективно превосходит действующего руководителя, он осознанно в ситуациях, где не доверяет руководителю, может перехватить инициативу. И участники могут его поддержать, а могут и не поддержать, ведь он их прямо не призывает. **Решение:** перед походом при распределении обязанностей руководитель выделяет ему важную роль, например, начспаса или завхоза. Станет ясно, на что он способен в действительности, субъективен / объективен его опыт, и другие участники это увидят своими глазами.

б) участник является бессознательным лидером без каких-либо объективных причин. Такой человек может стать злостным нарушителем дисциплины, так как будет перехватывать инициативу даже в самых мелких вопросах. При этом он будет пытаться в прямом смысле привлечь на свою сторону других участников, сознательно создавая раскол в группе. **Решение:** не брать такого человека с собой в поход.

2. Руководитель без объяснений дает приказы группе и отдельным участникам, либо злоупотребляет своими полномочиями, выделяет любимчиков (или гадких утят), не пытается даже выслушать предложения либо конкретного участника, либо всех. Такое поведение со стороны руководителя недопустимо:

а) Участник может не выполнять свои обязанности и прямые команды руководителя, сеять вокруг себя плохое настроение, апатию, недовольство ситуацией, прямо при этом никого не обвиняя, симулировать болезнь.

б) Участники-адреналинщики начнут не слушаться руководителя, втихаря проходить пороги, настаивать на том, чтобы их пустили в порог еще раз, даже если у группы нет на это времени, пытаются найти самый сложный и опасный способ прохождения порога и настаивать именно на нем, и вообще искать во всем способы проявления своего героизма. В общественной же работе, как правило, такие участники героями себя не проявляют.

Решение: руководитель следит за своим поведением и манерой, а ленивцам и адреналинщикам делает публичные замечания при всей группе и поручает им внеплановые работы по хозяйству, которые столь ими не любимы.

3. *Между отдельными единицами (экипажами, дежурными, палатками, и т.п.) в группе возникли взаимные претензии* о том, что кто-то что-то делает хуже, недоделывает или даже специально вредит (храпит, ловит рыбу вместо заготовки дров, плохо приготовил еду и т.п.).

Решение: руководитель должен, собрав наиболее разумных и авторитетных участников, вместе с ними, не затягивая, разобрать ситуацию, при этом замечания сделать обеим сторонам конфликта.

Как итог: на возникновение и развитие конфликтов влияет не только распределение ролей в группе, но и личностные характеристики участников, внешние обстоятельства, погода, сложность обстановки, усталость, самочувствие, настроение и т.п. Поэтому нужно понимать, что в любом случае, абсолютно всё предусмотреть невозможно.

Пример: Сложное препятствие (требует разведки, страховки, сходу идти нельзя), плохая погода, вечереет. Не определено место для вечерней стоянки. Как могут повести себя руководитель и разные участники?

Руководитель принимает решение обноса порога: как? Спокойно доброжелательно объяснив всем обстоятельства, либо резко раздражительно, не принимая возражений, командует обнос. В обоих случаях на руководителя влияют внешние обстоятельства: вечерняя усталость, раздраженность плохой погодой, и его личные качества: самообладание или вспыльчивость. Сам руководитель порождает новый фактор, который в совокупности с предыдущими влияет на участников, накладываясь на их личные качества и моральную стойкость.

а) Спокойный опытный участник может либо поддержать руководителя, понимая сложность ситуации, или он может обидеться на резкий стиль, ведь необходимость обноса ему и так ясна. Таким образом, обиженный участник сеет вокруг себя нездоровую атмосферу, заражая незаметно остальных. Так как он опытный, а, следовательно, достаточно авторитетный, его недовольство или наоборот, спокойствие, будет влиять на остальных участников.

б) Экстремальщик в любом случае, независимо от усталости и погоды, обидится, что надо обносить, ведь он пришел именно сплаваться. Обида не будет сильна и не повлечет последствий, если руководитель не будет резок, а другие участники не будут также выражать недовольство обносом. Если же руководитель будет резок, спокойные участники также на него обидятся, то экстремальщик обязательно раздует конфликт. Совет руководителю: послать такого энергичного на разведку места для стоянки (дать выпустить пар и удалить от остальной группы).

в) Ленивец возможно вообще не расстроится на тему обноса, если он не слишком тяжелый, его ворчание скорее всего будет из-за общей усталости и желания наконец-то поужинать и погреться (ведь дождь). Если же руководитель поведет себя резко, то и этот участник может вступить в неаргументированный полустерический конфликт типа «Я так больше уже не могу».

В принципе, в зависимости от других обстоятельств, могут быть и другие схемы развития данной ситуации, к тому же, пока она не исчерпана, и участники будут продолжать влиять друг на друга уже своим поведением, и все будет только дальше развиваться

8. Уверенное поведение в конфликте

Характеристики уверенного человека

Сохранение внутренней стабильности

не ущемление интересов другого

способность словами выражать свои цели и нужды

не достигает своих целей за счет унижения и насмешек над партнером

способность сказать нет и не испытывать при этом чувства вины

не замыкается, получая отказ (не испытывает обиды, чувства уязвленного самолюбия)
Владеет техникой просьбы
Уважение к позиции другого

Техники уверенного поведения

Эмпатическая формула

1) Когда ты делаешь X в ситуации У я чувствую Z (не критиковать, а описывать чувства) Если опасность конфликта велика, можно формулу обезличить

2) Когда ты делаешь X в ситуации У, я чувствую Z и предлагаю следующий выход

Просьба об одолжении (осознание своего зависимого положения и атрибутирование его, благодарность в случае согласия и сохранения спокойствия в случае отказа)

9. Ошибочные цели поведения

Все люди строят свое поведение исходя из определенных целей, которые могут быть как осознанными, так и неосознанными. Чтобы понимать поведение другого человека, надо учитывать следующие законы:

1. В определенных обстоятельствах человек выбирает определенное поведение. Он делает это по внутренним побуждениям, хотя может этого не осознавать

2. Человек в своих поступках следует одной из четырех потребностей

–Признание

–Влияние

–Защита

–Желание побыть в одиночестве

3. Существуют 4 ошибочные цели, исходя из которых человек может выстраивать неэффективное поведение

1. Ошибочная цель Привлечение внимания

Действия человека и его отношение:

может мешать, надоедать, лениться, жаловаться

быть чрезмерно активным

быть чересчур угодливым,

слишком обидчивым

может делать вид, что не понял, что вы ему сказали

Две формы поведения: активная (все время разговаривает, отвлекает других, корчит рожи за спиной руководителя, постоянно спрашивает совета, просит помочь себе): пассивная (саботажники, работать не отказываются, но все делают еле-еле)

Реакция окружающих (приходится повторять много раз одно и то же, приходится уговаривать, делать замечания, проще сделать самому)

Чувство – раздражение

Способы взаимодействия:

Использование эмпатической формулы

Задавание прямых вопросов (Саша, что ты думаешь по этому поводу?)

Публично благодарить этого человека

Каждый раз давайте понять, что вы замечаете все, что этот человек делает

Игнорирование и неуделение внимания только усилит поведение.

2. Ошибочная цель Борьба за власть

Действия человека и его отношение

может быть упрямым, часто спорит, считает, что должен быть хозяином положения не подчиняется

делает не то, о чем просят, может отказаться вообще что-либо делать

своим видом подчеркивает, что он сам себе хозяин

может оспаривать решения руководителя

Как правило, не действуют без зрителей, им нужны свидетели их власти.

Две формы проявления: активная (вспышки негодования, хамство, м.б. замаскированное (можно я сегодня не буду этого делать, ты же знаешь, что я справлюсь с работой в любой момент). Пассивная: тихое непослушание, на открытую конфронтацию не иду, но делают, что хотят, оправдываются ленью, плохим вниманием, забывчивостью, плохим слухом, искренность и самокритичность

Реакция окружающих: чувствуют себя побежденными, чувствуют, что им бросают вызов, хотят настоять на своем, чувствуют сопротивление

Чувство: злость, желание заставить сделать, что просят

Способы взаимодействия:

Постарайтесь, чтобы борец чувствовал себя самостоятельным и значимым

Делегируйте часть своих полномочий

Учитесь открыто говорить нет и принимать его. Хорошо не делай сейчас, когда я могу на тебя рассчитывать?

Уступите (спросите себя, что произойдет, если я уступлю? что может случиться в худшем случае)

Узаконьте то, что нельзя изменить.

3. Ошибочная цель Месть

Действия человека и его отношение

злобный, врет, обвиняет других в несправедливости, может быть убежден в том, что никому не нравится, может плохо отзываться о руководителе и вредить его репутации, говорит комплименты, от которых только хуже, считает, что его никто не понимает, зло шутит

Две формы проявления: активная прямые физические акты насилия, непрямые что-нибудь испортить. разбить), психологические акты насилия – хамство, оскорбление действием - бить по слабым местам; пассивная форма: избегание, отчуждение, не дает ответной реакции, собеседник чувствует бессилие

Реакция окружающих: больно, хочется свести счеты, вам не нравится этот человек, вы считаете его неблагодарным, хотите наказать, проучить этого человека

Чувства: сильная злость, хочется отомстить

Возможное взаимодействие: первое, что необходимо признать – такие отношения находятся на грани разрыва. Если этот человек важен для вас, то надо самому начать налаживать отношения. Можно спросить, не обидели ли вы чем-нибудь человека. Выслушать ответ, не возражая и не перебивая. После того как вы оба успокоитесь, изложите каждый свою позицию, выработайте совместный план действия, чтобы избежать подобных проблем в дальнейшем. Уберите зрителей. Перенесите обсуждение вопроса.

4. Ошибочная цель «Избегание неудачи»

Действия: Беспомощен, всем видом говорит «оставьте меня в покое», может чувствовать себя глупым по сравнению с окружающими, сдается, не желает участвовать в мероприятии, не хочет, чтобы от него чего-то требовали. Активная форма: случается крайне редко, к ней относятся истерики, которые устраиваются с целью, чтобы прекратили всякие требования, как только отстали, истерика прекращается.

Пассивная форма: откладывание на потом, недоведение дел до конца, временное нездоровье.

Реакция окружающих: упрашивают, постоянно напоминают, могут отказаться от попыток заставить, мало требуют, жалеют, хотят спасти, делают за него все сами.

Чувство: жалость, бессилие

Человек когда-то имел очень большой опыт неудачи, причем с негативными последствиями и принял решение, что лучше не действовать вообще, чем что-то делать и быть худшим.

Способы взаимодействия: Разделите цели и задачи на более мелкие части, отмечайте достижение каждого этапа. Напоминайте, что человек уже когда-то делал это задание и был успешен. Сказав, у тебя все получится, я в тебя верю, уходите, м.б. отсутствие зрителей подстегнет его к действиям.