基于全方位价值契约理论的营地领导力提升策略

吴　阳[1,2]，张　霞[3]

（1. 北京体育大学 体育休闲与旅游学院，北京　100084；
2. 北京体育大学 户外运动研究中心，北京　100084；
3. 国家体育总局 运动医学研究所，北京　100063）

摘　要：营地教育作为学校教育的重要补充，已经日益引起社会和家庭的广泛关注。营地教育参与者的特点和课程本身的性质，决定了其开展过程中容易引发一些人际矛盾和户外危险。作为营地教育重要因素的营地导师，可以借助全方位价值契约来进行处理和防范，进而提升自身的领导力水平。研究认为：营地导师在运用价值契约处理问题过程中，应着力提升沟通协调能力，妥善处理营员之间的冲突和矛盾；提升引导能力，使营员认识到个体差异性；提升风险防控能力，杜绝各类风险事故的发生。旨在为圆满完成营地教育任务，实现教育目标提供参考。

关键词：营地教育；全方位价值契约理论；营地领导力；户外运动；沟通；引导；风险防控

中图分类号：G895　　**文献标志码：**A　　**文章编号：**1008-3596（2020）03-0058-05

营地教育是在我国青少年体质持续下降[1]、探索素质教育有效途径的社会背景下[2]，备受我国教育管理部门、体育管理部门、学校和青少年家长关注的新型社会教育形式。营地教育的本质是一种体验式教育，是学校教育、家庭教育的有效补充，主要利用在大自然环境里建设的营地，以素质拓展、攀岩、登山、徒步穿越、皮划艇等户外运动为主要内容，对青少年群体开展的教育活动。青少年参加精心设计的营地教育课程活动，进行“有目的地玩”和“自我深度探索”，不仅可以提高身体素质，更能通过感知活动任务、与营员导师交往，塑造个性和培养社会适应力。尤其是陌生的环境和陌生的人际关系，对于后者的培养锻炼效果更加显著。在营地教育中，营地导师是最重要的因素。导师的领导力反映了其本人的整体能力，是营地导师完成营地教育工作任务的能力保证。针对青少年参加营地教育出现的问题，以全方位价值契约理论为视角，提出营地领导力提升策略，有助于营地导师更好地开展营地教育工作。

1　全方位价值契约理论及其对营地教育的适用性

全方位价值契约是在由多人组成的团队里，为实现团队共同目标和团队中每个个体的预期目标，充分考虑人员因素、时间因素、能力因素，在团队全体成员自愿和彼此尊重的前提下，经过全体成员商讨，制定的一系列为全体成员所接受和遵守的约定、行动方针和规则规范。全方位价值契约由个人的需求边界和团队的共同目标两部分组成。前者是团队其他成员必须尊重和理解的个体空间，后者是全体成员都接受并愿意努力实现的愿景或理想。全方位价值契约是营地教育的重要核心价值理念，也具有很强的实际应用价

收稿日期：2020-01-11
基金项目：中央高校基本科研业务费专项资金资助课题“我国户外领导力结构模型研究”（2019QD027）
作者简介：吴　阳（1972—），男，黑龙江佳木斯人，讲师，博士，研究方向为营地教育与领导力。
文本信息：吴阳，张霞.基于全方位价值契约理论的营地领导力提升策略[J].河北体育学院学报，2020，34（3）：58-62.

值，在营地教育过程中能够保证全体成员的身心安全和教育目标的实现。在全体成员共同遵守由其参与制定的体现尊重个体、尊重多元的契约框架下，团队的每一名成员都能感受到心理和生理上的安全、舒适及合作、支持、激励的团队氛围。同时，它也是一种管理工具，融合了团队成员的共性因素，摒除了成员间可能存在的冲突、矛盾或负面信息，可以用来提醒全体成员在尊重自己的基础上，尊重其他成员以及团队做出的决定和做出决定的过程，在面对困难和挑战时，激励个人或团队成员提升能力，实现目标。

营地教育是在户外环境下，以营员集体参与为表现形式，以户外运动为主要课程内容的教育形式。来自不同地区、不同学校的青少年营员，由于彼此之间的陌生，容易发生争执和冲突。此外，陌生、新奇、刺激而又多姿多彩的户外环境，对青少年具有巨大的吸引力，使青少年神经系统兴奋，常常忘记户外环境的风险，做出一些超出个体知识经验和技能水平的冒险行为，危及人身安全。营地教育的这些特性决定了其可以利用全方位价值契约理论来进行有效管理。全方位价值契约由团队全体成员共同确立，对所有成员具有约束力和规范作用。在营地教育过程中制定全方位价值契约，需要营地导师积极引导并遵循以下理念：①由全体营员和营地导师共同讨论制定，而不是在营地导师的要求和命令下制定。②契约不是一种制定出来后束之高阁的形式，而是所有成员都了解具体内容，并在营地生活和学习过程中遵守和执行。③在制定契约的过程中，团队成员可以自由表达个人的观点和态度。④不论在言语上还是行为上，团队中每一个人都要确保自己和团队其他成员心理和身体上的安全。⑤所制定的契约，关于个人的内容是全体营员都必须尊重的，关于团队的内容是全体营员都必须接受的。

2　营地领导力概念的提出

领导力的研究起源于西方，在 20 世纪 90 年代引入我国，并引发了我国学者的关注、思考与探索。进入 21 世纪后，领导力概念得到快速发展，细分出多个领域，在学术界和领导实践方面得到广泛研究和应用[3]。随着社会的快速发展和研究的深入，至今已有上百种不同的定义和概念，并建立了多种领导力理论模型[4]。美国领导力专家吉姆·库泽斯认为，领导力体现的是人与人之间的关系，是带领大家迎接挑战、走向卓越的能力[5]。Bennis 认为愿景和目标意识、表达愿景的能力、执着实现愿景的决心是领导力的核心价值[6]。我国学者翟鸿燊认为，领导力是领导者与追随者相互作用为实现共同目标而迸发的一种思想与行动上的能力[7]。尽管不同学者对领导力有着不同的认识和理解，但是有一点是共同的：领导力研究的对象是人，领导力发挥作用的源泉是人具有的能力体系，领导者的能力和能力结构以及发挥能力的情景，是领导力研究的关键环节。

营地领导力的研究对象是营地导师的能力和能力体系，是领导力体系的分支之一。营地教育是针对青少年成长、学习知识和技能的社会教育形式，近几年来在我国发展迅速。作为构成营地教育的重要因素，营地导师肩负着多种性质的营地工作，他不仅是带领营员完成营地课程活动的计划者、组织者、领导者、管理者和监控者，对于营员来说，更是陪伴者、引导者、支持者，此外还是营地机构、营员、营员家长之间沟通的桥梁和纽带，承载着实现营地教育目标的任务。营地导师的领导力是解决营地教育各种问题的重要能力，是营地导师的核心竞争力。综合前述学者对领导力的定义，结合营地教育的特点和营地导师的工作性质，本文将营地领导力定义为营地导师在开展营地教育的过程中，为实现营地教育功能和解决营员的各类问题所应具备的能力体系。营地教育的特殊性决定了营地领导力的特殊内涵，即营地导师要具备户外运动技术和与营地教育相关的知识体系、方法技巧，以及引导、组织、沟通、执行、管理等能力，此外还要有风险预测、防范、化解能力。

3　青少年参加营地教育过程中存在的问题

3.1　情绪不稳导致营员之间的冲突矛盾

有学者称青少年时期为“暴风骤雨期”“叛逆期”，由于自身心理的不成熟，情绪波动大成为青少年的主要特征之一[8]。青少年在生活和工作中，情绪变化快、反应直接而强烈。青少年对周围环境中的各种事物比较敏感，在自我意识作用下，心理行为控制能力较弱。尤其在面临突发事件时，容易表现出强烈的情绪特征，加上对事

物的看法比较片面，容易产生偏激心理，致使情感情绪失控。

青少年参加营地教育，集体生活是主要生活形式，团队合作完成课程活动是主要学习方式。青少年参加营地教育与学校教育、家庭生活的最大不同，体现在青少年营员之间彼此不熟悉，营地导师也是陌生的，在这种完全陌生的环境中，尽快与他人建立信任、开展合作，共同完成活动任务，对青少年营员的认知、情感都是巨大挑战，从而增加了青少年营员在与他人交往过程中产生冲突矛盾的可能性。特别是，营地教育课程以集体性的户外运动项目为主，营员们在执行和完成课程活动的过程中，不可避免地会与同组其他营员、不同组营员之间发生身体接触甚至冲撞，加以青少年好胜心强、团队竞争激烈，也容易使营员之间的冲突矛盾升级。这不仅不利于营员的人身安全，更会对其心理产生负面影响；既大大降低了营地生活的体验感，也容易使营员产生抵触情绪，全面否定营地教育，使一次充满期待的营地生活，成为一场失败的、令人沮丧的经历。

3.2　观点不同易引发营员间争执

青少年时期是一个人在心理和生理上发生巨变和自我意识迅速发展的时期，是一个独立性和依赖性、自觉性和幼稚性错综复杂的时期[9]。这个阶段，青少年认为自己已经长大，心智已经成熟，能够独立思考判断，认为自己的见解具有独特性、创造性，优于他人。所以，这一时期的最大特点是以自我为中心——把自己看作是一个被他人关注的对象，把思想集中在自己身上，夸大自己的情绪感受，认为自己的体验是独一无二的等等。此外，由于青少年知识经验有限、成长经历单一，看待问题往往片面，进一步加剧了“以自我为中心”的程度，导致自以为是，听不得他人意见，观点一旦受到质疑和挑战，便会产生不满和抵触情绪。青少年的这一心理特点反映在营地生活和学习中，表现为在团队面对问题、探索问题根源、寻找解决办法、讨论解决方案时，各执己见，难以统一，进而引发争执和争吵。这不仅不利于营员之间的团结合作和高凝聚力团队的打造，也不利于营地教育活动的开展和教育目标的实现。

3.3　营地教育课程活动具有潜在的风险性

营地教育一般在远离城市的自然环境中进行，活动内容以户外运动为主，包含攀岩、溯溪、山林穿越，以及动植物识别、自然探索等课程。加上营地教育往往设置了诸如突破自己、挑战自我等教育目标，使课程活动具有一定的冒险性、刺激性和挑战性，营员如果不尽全力或缺乏团队合作，将难以完成任务。大自然环境、户外运动、具有一定难度和强度的项目等特点，决定了营地教育课程活动的风险性。对于这些风险如果没有足够的认识、重视和有效的防范控制，将可能带来坠落、运动损伤、晒伤、中暑或失温、动植物伤害等安全事故，对青少年营员的身心带来负面影响。

4　全方位价值契约理论视域下营地领导力提升策略

4.1　提升沟通协调能力，妥善处理营员之间的冲突和矛盾

沟通对于营地导师开展营地教育工作、完成营地任务至关重要，因此被认为是营地领导力的核心能力之一[10]。沟通可以让营地导师了解每一位营员的参与初衷、心理状态、生活态度，详知每一位营员的个性特点、价值观念、原则底线，既有利于营造轻松愉快的工作生活环境，也有利于分析研判营员之间发生冲突矛盾的可能，提前做好预防工作，降低冲突发生几率。沟通还可以让营地导师与营员之间建立和谐融洽、相互信任、相互理解的人际关系，让营员感受到导师的关怀、理解和尊重，从而拉近彼此的心理距离，帮助营地导师树立个人威信和影响力，在面对营员问题时，能够快速有效解决。

更重要的是，沟通是营地导师引导营员建立价值契约的前提。营地导师要善于寻找或创造各种机会，以高超的沟通技巧增进营员间的彼此了解，这样大家才能在自愿和彼此尊重的前提下，共同讨论制定全方位价值契约，使契约能够满足个人的需要边界和团队的共同期待，且更具操作性和可执行性，被所有营员认可并自觉遵守，共同完成任务。

如果说沟通是建立契约的准备，是防患于未然，那么在处理营员间的冲突矛盾时，营地导师的沟通能力就显得更为重要。面对冲突矛盾，营地导师应坚决贯彻全方位价值契约框架，果断采取处置措施：①迅速准确界定冲突的性质和原因——是观念认识上的冲突，还是肢体冲撞所导致

的冲突，快速采取针对性的解决办法；②安抚各方情绪，防止矛盾激化；③建立公平公正、具有安全感的协调环境，使冲突各方能够坦诚面对，提高解决效率；④不失时机地向冲突各方重申全方位价值契约；⑤引导冲突各方通过回忆、思考与判断，达成谅解，增进理解。所有这些措施的有效实施，都离不开充分而有效的沟通。

4.2　提升引导能力，使营员认识到个体差异性

个体差异是指人在情感、认知、意志、行为方式等方面表现出来的相对稳定又不同于其他人的心理、生理和行为特点。造成个体差异的主要原因是每一个人的经历、知识、智力、性格、认知方式等存在差异，导致每一个人思考问题、处理问题的方式方法也不同。哈佛大学心理学家加德纳教授认为，每一个人都在以各自独特的方式思考问题。青少年营员的个体差异是客观存在的，每一名青少年营员都有自己的世界观、人生观、价值观，于是对待同一个问题，会有不同的观点和态度。在营地里，营员们会经常因为观点不同而发生争执，不仅影响了营地教育活动的正常开展，也影响了营员的营地体验。

引导营员接受个体差异性，避免或减少营员之间因为观点不同而产生的争执，是营地导师营地教育工作的重要内容。在营地导师引导下建立的全方位价值契约，在尊重个体、尊重集体、尊重差异的框架下，体现着多元性、包容性和真实性，使营员在认识问题、处理问题时能够开放包容、求同存异。在契约中，要明确每一名营员都有表达自己想法的权利，即使对团队决定存在异议，营员个体也能自由充分地表达观点，而不必担心被其他营员嘲笑、讥讽，更不会担心遭受团队冷落。另外，营地导师也应使营员明白，在营地教育中，营员们面对的每一件事情或每一项活动任务，不存在事先预定的解决方案，没有固定的解决模式和标准答案。营地课程活动仅是提供给营员的一个发现自我、激发潜能、增强团队合作的机会，目的是促进营员的全面发展和成长。所以在分析和处理问题时，营地导师要适时提醒大家对全方位价值契约的遵守，要学会完全尊重自己和接纳他人，理解并认可个体的差异性和多元性。同时，营地导师也要不断提高引导技能，掌握多种引导技巧，选择适合的引导风格，提升领导力水平，为营员提供一个有价值、有体验感的营地教育。

4.3　提升风险防控能力，杜绝各类风险事故的发生

保证营员的安全是任何一个营地机构开展营地教育的前提，没有安全保证，就没有成功、快乐、健康的营地活动[11]。营地导师要不断提高营地风险防控能力，增强识别营地环境和课程活动中风险因素的能力，充分预估风险发生的可能性和可能造成的后果，以采取相应的防范处置措施。营地教育中的风险，包含显性风险和隐性风险两大类。显性风险是指比较明显、容易被识别并认同的风险，如营地高空项目器材的稳固性、营地护栏的牢固度、水上项目的水域深度等。隐性风险是指不易被察觉和发现，需要经验判断、综合分析或仔细观察才能被识别的风险，如营员之间的人际关系、导师与营员间的信任等。营地导师应明确告知营员在参加营地教育中存在的风险，使营员了解风险的客观性和不确定性，熟知风险的种类和表现，乃至了解发生原理、处置措施，提高营员风险防控意识。具体而言，营地教育中的风险主要来自基础设施、营地生活、课程活动 3 个方面。基础设施风险主要集中在场地、宿舍、餐厅、活动项目设施、防护设施等方面。营地生活风险主要指营员在休息时间里活动安排中的风险。营地教育是一种以集体参与、集体生活为主要形式的教育模式，不同地区、不同学校、不同性别的营员一起吃住在营地，参加集体活动、体验集体生活，容易产生想家、逃避、相处困难等问题，进而带来安全隐患。课程活动风险主要是营员在参加营地教育课程活动过程中，因为自身好动、逞强、好胜等身心特点，贸然尝试危险动作或冒险行为，发生意外伤害。

营地导师应牢固树立风险意识，不论是前期活动方案的策划设计，中期营地活动的开展执行，还是后期活动的归纳总结，都要将风险防范贯穿其中。营地导师与营员要共同讨论分析营地中的各类风险，并通过制定行为规范的形式，将风险防范内容纳入全方位价值契约中。让营员清楚知晓哪些事情或行为是具有危险性的，哪些行为必须由导师带领、引导或经导师同意，使营员时刻保持高度的安全意识。在开展营地教育实践中，对于一些营员不服从营地导师管理，做出冒险动作或行为时，营地导师可以依照契约，对营员进行教育和惩罚。这既是有效控制风险、保证营员安全的手段，也是维护契约尊严和保证营地

活动顺利进行的必要条件。

5 结语

如何解决营员在参加营地教育过程中出现的各种问题，是营地导师重要的工作任务，也是衡量其领导力水平的指标。营地导师可借助全方位价值契约的确立提高自身领导力，从而游刃有余地解决各种营地问题。不仅给营员提供安全的环境和有力的保障，也能够提高营地教育质量，提升营员体验，使青少年在营地生活与学习过程中获得知识技能和全面成长，实现营地的教育功能和价值。

参考文献：

[1] 张继生，彭响，谭腾飞.近十年我国青少年体质健康研究述评[J].河北体育学院学报，2018，32(1)：35.

[2] 靖国平."化知识为智慧"：深入推进素质教育的新探索[J].教育科学研究，2019(8)：93.

[3] 刘兰芬.对"领导力"泛化的审视与思考[J].领导科学，2013(20)：30.

[4] 杰西卡·E·丁，罗伯特·罗德，威廉·加德纳，等.西方领导力前沿理论与视角变化[J].中国领导科学，2018(6)：51.

[5] 吉姆·库泽斯，巴里·波斯纳.领导力[M].6版.徐中，沈小滨，译.杨斌，审校.北京：电子工业出版社，2018.

[6] BENNIS W. The four competencies of leadership [J]. Training and Development Journal，1984，38 (5)：15.

[7] 翟鸿燊.领导的力量[M].北京：企业管理出版社，2001：26.

[8] CASEYB J，JONESR M，LEVITAL，et al. The storm and stress of adolescence：insights from human imaging and mouse genetics[J]. Developmental Psychobiology，2010 (3)：225.

[9] 静进.儿童青少年的认知发展[J].中国学校卫生，2006(2)：182.

[10] 国家体育总局青少年体育司，中国登山协会.营地建设与管理[M].北京：高等教育出版社，2018：52.

[11] 国家体育总局青少年体育司，中国登山协会.营地指导员基础教程[M].北京：高等教育出版社，2018：153.

The Promotion Strategy of Camp Leadership in China Based on the Theory of All-round Value Contract

WU Yang[1,2]，ZHANG Xia[3]

(1. Sport Recreation and Tourism College，Beijing Sport University，Beijing 100084，China；
2. Center of Outdoor Sports，Beijing Sport University，Beijing 100084，China；
3. National Institute of Sports Medicine，General Administration of Sport of China，Beijing 100063，China)

Abstract：Camp education has attracted more and more attention from society and families as an important supplement to school education. The characteristics of the participants in the camp education and the nature of the course itself determine that it is easy to cause some interpersonal conflicts and outdoor dangers in the process of activities. As an important factor of camp education，the camp tutor can deal with and prevent with the help of all-round value contract to improve their leadership level. The research shows that the camp tutor should strive to improve the ability of communication and coordination to handle the conflicts and contradictions among campers in the process of using value contract to deal with problems. He should also enhance the ability of guidance to make campers realize the individual differences and improve the ability of risk prevention and control to put an end to all kinds of risk accidents.

Key words：camp education；all-round value contract theory；camp leadership；outdoor sports；communication；guidance；risk prevention and control