

# Обеспечение безопасности руководителями



*Практическое пособие для руководителей  
в отрасли морского судоходства*

ЗА БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНИ,  
МОРЕПЛАВАНИЯ И ЧИСТОТУ МОРЕЙ

За безопасность жизни,  
мореплавания и  
чистоту морей

# Содержание

<b>О данном руководстве</b>	4
Зачем мне нужно это руководство?	4
Как им пользоваться?	4
Где можно найти дополнительную информацию?	5
<b>Десять основных правил для руководителей, ответственных за безопасность</b>	6
<b>Уверенность и авторитет</b>	
1 Внушайте уважение и поддерживайте свой авторитет	8
2 Ведите команду личным примером	10
3 Опирайтесь на знания и опыт	12
4 Сохраняйте спокойствие в чрезвычайных ситуациях	14
<b>Эмпатия и понимание</b>	
5 Практикуйте «строгую эмпатию»	16
6 С уважением относитесь к разным культурам	18
7 Не требуйте от экипажа невозможного	20
<b>Мотивация и приверженность</b>	
8 Мотивируйте экипаж и поддерживайте командный дух	22
9 Поставьте безопасность команды и пассажиров во главу угла	24
<b>Открытость и четкость</b>	
10 Четко выражайте свои мысли и прислушивайтесь к другим	26

# О данном руководстве

Данное руководство, составленное Агентством морской безопасности и береговой охраны (АМББО), призвано помочь руководителям и старшему составу укрепить лидерские качества и умение управлять персоналом в целях обеспечения безопасной эксплуатации судна. В руководство включены советы и передовые методы по выработке десяти основных качеств лидера, способствующих эффективному руководству в области безопасности, разбитые на пять категорий.

## Зачем мне нужно это руководство?

Авторитетные исследования, проводившиеся в сфере морского судоходства и на предприятиях, оперирующих в условиях повышенного риска, доказывают, что руководители играют важную роль для обеспечения безопасности операций. Международный кодекс по управлению безопасностью (МУБ) качественно повысил стандарты безопасности, однако его эффективность во многом зависит от того, насколько успешно его внедряют руководители, что в свою очередь зависит от качеств и умений самих руководителей – как на море, на уровне взаимодействия между кораблем и берегом, так и на берегу.

Несомненно, практически все руководители в морском судоходстве стараются обеспечивать безопасность всеми возможными средствами. Но в реальной жизни все намного сложнее: нехватка времени, ограниченные финансовые возможности и повседневные обстоятельства часто встают на пути эффективного управления безопасностью. Данное руководство основывается не только на теории, но и на практике: при его составлении было опрошено более 65 руководителей морских и береговых служб. Опрос касался задач обеспечения безопасности, которые руководителям приходится решать ежедневно. Некоторые из положений данного руководства – очевидны, однако не лишне напомнить о них еще раз.

## Как им пользоваться?

Мы предлагаем вам прочитать это руководство, и решить, каким образом каждый из затронутых в нем вопросов относится к вам. Кроме того, вы можете спросить мнение коллеги или подчиненного о вашей работе, чтобы узнать, над чем стоит поработать. Надеемся, вы сохраните это руководство для справки в будущем. Конечно, это руководство всего лишь еще один документ. Главное состоит в том, как руководители проявляют себя в повседневных ситуациях. Экипаж будет делать выводы о лидерских качествах руководителей, наблюдая за их действиями в реальных ситуациях, а не на основании заявлений – как устных, так и письменных.

## Где можно найти дополнительную информацию?

Чтобы получить дополнительную информацию или оставить отзыв о данном руководстве, свяжитесь с департаментом риска и анализа по телефону **0238 329 100**. Кроме того, загрузить копию данного руководства или получить информацию о работе АМББО с персоналом можно на веб-сайте АМББО по адресу **[www.mcga.gov.uk](http://www.mcga.gov.uk)**.

# Десять основных правил для руководителей, ответственных за безопасность

## Уверенность и авторитет

- 1 Внушайте уважение и поддерживайте свой авторитет
- 2 Ведите команду личным примером
- 3 Опирайтесь на знания и опыт
- 4 Сохраняйте спокойствие в чрезвычайных ситуациях

## Эмпатия и понимание

- 5 Практикуйте «строгую эмпатию»
- 6 С уважением относитесь к разным культурам
- 7 Не требуйте от экипажа невозможного

## Мотивация и приверженность

- 8 Мотивируйте экипаж и поддерживайте командный дух
- 9 Поставьте безопасность команды и пассажиров во главу угла

## Открытость и четкость

- 10 Четко выражайте свои мысли и прислушивайтесь к другим

# Уверенность и авторитет

## 1 Внушайте уважение и поддерживайте свой авторитет



Умение внушать уважение и авторитет это, вероятно, первое, что приходит на ум, когда речь идет о лидерских качествах. Во многих отношениях, это происходит само собой, если сделать правильно все остальное. Руководители пользуются уважением и авторитетом только тогда, когда экипаж считает, что они:

- ▶ Готовы воспользоваться своими должностными полномочиями
- ▶ Обладают необходимыми знаниями и умениями
- ▶ Входят в положение экипажа и заботятся о его благополучии
- ▶ Четко излагают свои мысли
- ▶ Готовы действовать уверенно и решительно

### Почему это важно?

Без должного авторитета и уважения руководителям сложно управлять действиями своих подчиненных, включая действия по обеспечению безопасности. Члены команды могут выработать свои индивидуальные или групповые ценности, отношения и действия, или же будут подражать другим, фактическим, лидерам, находящимся ниже вас по служебному положению. Это может привести к несоблюдению норм безопасности и неоправданному риску. Как показывают исследования, некоторые капитаны считают, что их авторитет подрывается возрастом роли береговых менеджеров, внедряемых в рамках международной системы управления безопасностью ISM (например, требование по назначению лица, ответственного за безопасность, на берегу). Многие капитаны считают, что возрастание объема норм и стандартов управления так же подрывает их авторитет. Эти вопросы заслуживают внимания.

## Что могу сделать я?

Руководители должны выбирать стиль руководства, соответствующий их личным качествам. Однако существуют и определенные общие принципы:

### Эффективно:

- ▶ Уверенно принимайте решения и не меняйте их
- ▶ Признавайте свои ошибки
- ▶ Проявляйте уважение и заботу об экипаже в повседневной деятельности
- ▶ Заслужите уважение своими действиями
- ▶ Постарайтесь добиться взаимопонимания между руководством на берегу и на борту (например, с помощью встреч, неформального общения или ротации работ).

### Неэффективно:

- ▶ Требовать уважения от подчиненных
- ▶ Угрожать применением служебных полномочий
- ▶ Нежелание прислушаться к критике
- ▶ Необоснованное применение строгих мер
- ▶ Игнорировать береговой менеджмент
- ▶ Делать обвинения в адрес береговых менеджеров за последствия решений
- ▶ Излишнее вмешательство береговых менеджеров в действия капитанов.

«Добиться уважения можно с помощью правильного сочетания нужных знаний, умений и отношений, причем отношения здесь саморегулируются».

*Пассажирский паром*

# Уверенность и авторитет

## 2 Ведите команду личным примером



Руководство личным примером предполагает сочетание двух факторов: соответствие слова делу и выполнение своих обязанностей в качестве основного члена команды.

### Почему это важно?

Хорошо известно, что подчиненные вряд ли будут соблюдать правила или нормы, если их не соблюдает сам руководитель и, в первую очередь, это касается правил безопасности. Традиционно капитаны считали себя непререкаемым авторитетом, а не одним из членов коллектива. Однако, учитывая ужесточение требований безопасности и текучесть рынка рабочей силы, приводящую к частой смене членов экипажа, особое значение приобретает стиль руководства, основанный на общем уважении к нормам безопасности на деле, а не на словах.

## Что могу сделать я?

### Эффективно:

- ▶ Разместите на видном месте простые правила безопасности и выполняйте их: подчиненные должны видеть, что вы всегда соблюдаете их в повседневной деятельности
- ▶ Играйте активную роль на виду у подчиненных, а не только за кулисами
- ▶ Время от времени помогайте подчиненным: члены экипажа должны видеть, что вы не пренебрегаете их работой.

### Неэффективно:

- ▶ Применение строгих дисциплинарных наказаний за нарушение правил, которые вы сами не выполняете
- ▶ Пренебрежение работой подчиненных.

« Они САМИ должны  
соблюдать правила;  
НЕЛЬЗЯ заставить других  
соблюдать правила,  
которые НЕ соблюдаешь САМ »»

*Сухогруз*

# Уверенность и авторитет

## 3 Опирайтесь на знания и опыт



Очевидно, что знания и опыт являются необходимой предпосылкой эффективного руководства. В контексте обеспечения безопасности это, в частности, означает следующее:

- ▶ Хорошее знание стандартов, кодексов и норм безопасности
- ▶ Опыт и знания не только в технических вопросах, но и в области управления людьми

### Почему это важно?

Без реальных знаний в этой области руководителям будет сложно убедить экипаж в своей компетентности и серьезном отношении к вопросам безопасности. Без умения управлять людьми сложно обеспечить эффективное внедрение правил, кодексов и норм безопасности. Исследования показывают, что управление людьми в морском судоходстве нуждается в улучшении. В настоящее время в этой области практически не проводится никакого обучения.

## Что могу сделать я?

### Эффективно:

- ▶ Следите за тем, чтобы вы знали все последние требования безопасности – если необходимо, освежите знания на курсах
- ▶ Взвесьте сильные и слабые стороны своего умения работать с людьми, такие как коммуникативность, мотивация, работа в коллективе, разрешение конфликтов, управление в кризисных ситуациях, наставнические качества, проведение аттестации и умение поддерживать дисциплину. Если требуется, обратитесь за необходимыми инструкциями или обучением в этой области
- ▶ Невозможно быть экспертом во всем – поэтому будьте готовы признать пробелы в знаниях и обращайтесь за советом, если нужно.

### Неэффективно:

- ▶ Обращать внимание только на техническую сторону безопасности без учета человеческого фактора.

«Хороший Капитан должен быть готов задавать глупые вопросы: обучение работает на два направления – невозможно ВСЕ знать, только потому, что ты капитан»

*Пассажирский паром*

# Уверенность и авторитет

## 4 Сохраняйте спокойствие в чрезвычайных ситуациях



В чрезвычайных ситуациях нужен сильный лидер и четкое руководство. В сложных условиях люди склонны полагаться на лидеров больше, чем в нормальных обстоятельствах. Умение сохранять спокойствие в чрезвычайных ситуациях – одно из основных качеств лидера. Особенно эффективным оно является в сочетании с другими описанными в данном руководстве качествами, включая авторитетность, опыт и знания. В частности, большое значение имеет уверенность в команде и ее готовности к чрезвычайным ситуациям. Важно, чтобы каждый член экипажа принимал участие в изучении вопросов безопасности и отработке действий в чрезвычайных ситуациях.

### Почему это важно?

Умение сохранять спокойствие в чрезвычайных ситуациях приобретает особое значение в условиях многонационального состава экипажа, члены которого разговаривают на разных языках. Эти проблемы, как правило, обостряются в экстремальных условиях.

## Что могу сделать я?

### Эффективно:

- ▶ Приложите усилия к тому, чтобы узнать возможности экипажа и быть в них уверенным
- ▶ Сделайте обязательным посещение экипажем учений по отработке действий в чрезвычайных ситуациях и строго следите за выполнением этого требования.

### Неэффективно:

- ▶ Редкие и несистематизированные учения
- ▶ Неспособность решить языковые проблемы в рамках плана действий в чрезвычайных ситуациях.

«Капитан должен быть **уверен** в своей команде; причем такая уверенность должна иметь место **еще до возможной аварии**: это имеет **первостепенное значение**»

*Команда танкера*

# Эмпатия и понимание

## 5 Практикуйте «строгую эмпатию»



Эмпатия – это умение проникнуться чувствами другого человека, понять его побуждения. Для этого нужна способность поставить себя на место другого человека и умение слушать. Хорошие руководители способны идентифицировать себя с персоналом и проявлять непосредственный интерес к его работе. Но это не означает что они во всем должны соглашаться с членами экипажа или потакать их требованиям и недовольствам. Вместо этого они должны проявлять «строгую эмпатию», то есть давать людям то, что им **необходимо**, а не то, что **хочется**. Это своего рода «отстраненная забота». Хорошим примером здесь может служить приобретение защитной обуви для экипажа, которая, скорее, является удобной и безопасной, чем модной и стильной.

### Почему это важно?

«Строгая эмпатия важна по двум причинам: вы можете показать экипажу, что понимаете их ситуацию, чувства и побуждения, с одной стороны, а с другой стороны, у вас, как у лидера, будет возможность принимать верные решения с учетом желаний, чувств и переживаний экипажа и одновременно сосредоточиться на достижении соответствующих общих целей. Что касается безопасности, то здесь особенно важно в целях обеспечения соблюдения экипажем правил безопасности.

## Что могу сделать я?

### Эффективно:

- ▶ Давайте членам команды возможность высказать свои мнения, чувства и побуждения, как в ходе повседневной работы, так и во время специально созванных собраний и встреч
- ▶ Будьте готовы признать, перечислить или подытожить эти отзывы, чтобы продемонстрировать понимание, а затем объяснить выводы, к которым вы пришли, и планируемые действия. Если они сильно отличаются от высказанных пожеланий, объясните соображения, которыми вы руководствовались, и расскажите, почему вы решили предпринять те или иные действия.

### Неэффективно:

- ▶ Подчеркнуто выслушать мнения и отзывы, а затем принять совсем другое решение без демонстрации того, что вы все поняли, или объяснения своих мотивов
- ▶ Слишком большое внимание к услышанному, что может отразиться на правильности принятого решения. Это может привести к потере уважения и авторитета.

«Необходимо равновесие между  
эмпатией и строгостью»

*Пассажирский паром*

«Хороший лидер...  
строгий, но справедливый»

*Пассажирский паром*

# Эмпатия и понимание

## 6 С уважением относитесь к разным культурам



Хорошие руководители понимают и уважают социальные и поведенческие нормы других культур, и одинаково уважительно обращаются со всеми членами экипажа, независимо от национальности. Они знают, как толковать разные поведенческие сигналы, и как на них реагировать с целью оказания наибольшего влияния.

### Почему это важно?

Широкое национальное разнообразие экипажа – это обычное явление. Очевидно, что представители различных национальных культур демонстрируют разные ценности и по-разному относятся к безопасности. В частности, это касается фатализма, соблюдения правил, отношения к риску и т.д. Разумеется, эти ценности и отношения можно изменить, но уважительное отношение поможет понять, каким образом этого можно добиться.

В некоторых случаях команда может разделиться на группы, часто по языковому принципу. Это может стать серьезным препятствием для обеспечения эффективного и последовательного соблюдения требований безопасности и благополучия экипажа в целом. В чрезвычайных ситуациях языковой фактор становится источником потенциального риска.

## Что могу сделать я?

### Эффективно:

- ▶ По возможности обеспечьте использование единого «рабочего языка» даже при неформальном общении экипажа и позаботьтесь о том, чтобы члены экипажа прошли соответствующую языковую подготовку
- ▶ Старайтесь не допускать образования «критической массы» представителей какой-либо одной национальности
- ▶ Научитесь распознавать характерные сигналы, присущие поведению представителей различных национальностей на борту; для этого проводятся специальные курсы
- ▶ Целенаправленно старайтесь укреплять доверительные, дружеские и более тесные отношения между различными социальными группами путем проведения организованных и полужформальных мероприятий на борту.

### Неэффективно:

- ▶ Использование укоренившихся стереотипов в отношении различных национальностей
- ▶ Чрезмерное усердие в обеспечении «политической корректности» при обращении с представителями различных национальностей, что может привести к натянутости и неестественности отношений.

# Эмпатия и понимание

## 7 Не требуйте от экипажа невозможного



Хорошие руководители имеют ясное представление о реальных возможностях членов экипажа в отношении выполнения операционных и прочих требований, а также способны распознать ситуацию, в которой усталость достигает такого уровня, когда требуется принять меры.

### Почему это важно?

Соображения коммерческой выгоды ведут к созданию напряженной обстановки в морском судоходстве. Сведение к минимуму численности личного состава и повышение требований к отчетности и документации приводит к повышению продолжительности рабочего дня, и усталость становится серьезной проблемой. Очевидно, что чрезмерная усталость и стресс оказывают негативное воздействие на безопасность, и являются одними из основных причин ошибок по вине оператора и принятия плохих решений.

## Что могу сделать я?

### Эффективно:

- ▶ Контролируйте состояние членов экипажа, чтобы вовремя выявлять признаки чрезмерной усталости
- ▶ Обеспечьте адекватный контроль и учет рабочего времени
- ▶ В случае неоднократного повторения проблем, обсудите возможные варианты их решения с руководством на берегу
- ▶ Если понадобится, вы должны быть в состоянии принять решение о замедлении темпа или временном прекращении работ.

### Неэффективно:

- ▶ Расчитывать на то, что члены экипажа будут докладывать вам о том, что слишком устают
- ▶ Считать чрезмерную усталость приемлемой нормой.

# Мотивация и приверженность

## 8 Мотивируйте экипаж и поддерживайте командный дух



Исследования показали, что хорошим стимулом в работе является удовлетворение от хорошо сделанной работы, а также чувство принадлежности к коллективу, а не только материальная заинтересованность. Важная роль лидера заключается в создании условий для поощрения сотрудников и поддержания подобных видов «здоровой» мотивации. Ключевым фактором здесь является проявление уважения к подчиненным. Кроме того, для поддержания мотивации на высоком уровне необходимо обеспечить удовлетворение основных потребностей подчиненных.

### Почему это важно?

Чувство локтя и гордость за свою работу являются основными составляющими морального духа команды. Доказано, что моральное состояние команды напрямую связано с уровнем ошибок и нарушений техники безопасности, поэтому руководители, ответственные за безопасность, должны уделять большое внимание этим аспектам.

## Что могу сделать я?

### Эффективно:

- ▶ Подключайте подчиненных к управлению, например, к разработке подробного плана работ и операций
- ▶ Всегда сообщайте экипажу мнение о внесенных ими предложениях и давайте ответы на заданные вопросы
- ▶ Проявляйте интерес к вопросам благополучия членов экипажа и проявляйте должную заботу о них
- ▶ Поощряйте организацию общественных мероприятий для экипажа и принимайте в них участие.

### Неэффективно:

- ▶ Одноразовые инициативы и поощрения для поднятия морального духа, которые могут быть рассчитаны как унижительное снисхождение или пустая трата времени
- ▶ Вовлечение персонала «на бумаге» без учета их вклада на деле.

«Капитан должен уметь  
организовать **СОВМЕСТНУЮ**  
работу коллектива и  
обеспечивать **полную**  
**отдачу** членов экипажа»

*Сухогруз*

«Необходимо  
подключать людей к  
принятию **повседневных**  
**решений**, но с  
соблюдением **ДИСЦИПЛИНЫ**»

*Нефтеналивной танкер*

# Мотивация и приверженность

## 9 Поставьте безопасность команды и пассажиров во главу угла



Общепризнанно, что демонстрация руководителями своей приверженности обеспечению безопасности имеет первостепенное значение. Руководители должны наглядно продемонстрировать подчиненным такую приверженность на деле, а не только на словах, в виде официальных утверждений или программных заявлений. На практике это означает необходимость показать, что руководитель ставит безопасность экипажа и пассажиров во главу угла: «безопасность каждого – прежде всего».

### Почему это важно?

Приверженность капитана обеспечению безопасности имеет большое значение для того, чтобы правила безопасности не нарушались в угоду коммерческим требованиям. Проявление приверженности способствует тому, чтобы коллектив считал безопасность общей целью и соблюдал меры безопасности в повседневной деятельности, не считая их дополнительной нагрузкой.

## Что могу сделать я?

### Эффективно:

- ▶ Дайте понять и старшим по должности, и подчиненным, что вы вправе принимать решения по вопросам безопасности, не обращаясь за разрешением к другим
- ▶ Позаботьтесь о том, чтобы вопросы безопасности включались в другие виды повседневной деятельности, например, обходы, собрания, и индивидуальные беседы.

### Неэффективно:

- ▶ Делать заявления о первостепенной важности безопасности, не соблюдая ее на деле (например пренебрегать безопасностью в угоду операционным требованиям).

# Открытость и четкость

## 10 Четко выражайте свои мысли и прислушивайтесь к другим



Умение четко выражать свои мысли имеет большое значение на всех уровнях организации. Для капитана важно суметь отойти от односторонней коммуникации и обеспечить двухсторонность общения, а также добиться равновесия между авторитетом и доступностью. Частью этого является способность прислушиваться к критике.

### Почему это важно?

Для обеспечения культуры «справедливости» большое значение имеет ясность и двухсторонность общения. Культура «справедливости» предполагает, что люди могут спокойно и без опаски говорить о проблемах или ошибках. В условиях культуры «справедливости» неприято автоматически обвинять кого-то одного за инциденты с нарушением безопасности. Однако для постоянных нарушителей существуют прозрачные и четкие процедуры дисциплинарного наказания. Без открытости, присущей культуре «справедливости», случаи нарушения безопасности и аварийные ситуации могут замалчиваться, что приводит к возникновению неоправданных рисков.

« Капитан должен быть более доступен, чем в прошлом.

Во многом он должен быть таким, как все, и не должен ставить себя на пьедестал. Ему необходимо найти равновесие: с одной стороны, экипаж должен его знать, а с другой – он должен держать дистанцию »

*Пассажирский паром*

## Что могу сделать я?

### Эффективно:

- ▶ Проводите обходы с целью проверки соблюдения мер безопасности и неформальные беседы на всех уровнях
- ▶ Развивайте умение слушать. Если необходимо, пройдите обучение или инструктаж по эффективному слушанию
- ▶ Внедрите политику «открытых дверей», чтобы члены экипажа могли встретиться с вами, если необходимо
- ▶ Следите за тем, чтобы ничто не препятствовало персоналу докладывать о случаях нарушения безопасности и аварийных ситуациях. Если необходимо, подумайте о внедрении конфиденциальной системы информирования
- ▶ Положительно освещайте результаты информирования о нарушениях системы безопасности и возникновении аварийных ситуаций без указания виновных и демонстрируйте твердое намерение искоренить основные причины нарушения правил безопасности
- ▶ Способствуйте созданию атмосферы открытости путем выбора соответствующего индивидуального стиля управления и ежедневного взаимодействия.

### Неэффективно:

- ▶ Использование обходов для проверки соблюдения мер безопасности как повода для проверки и наказания членов экипажа
- ▶ Объявление принципа «никто не виноват» без требования соблюдения дисциплины
- ▶ Принимать проекты по поощрению отзывов и предложений, не обеспечив их надлежащий контроль и выполнение.

« Он хороший капитан, и к тому же разумный и прагматичный – к нему всегда можно обратиться »

*Пассажирский паром*

« Люди поверят вам и пойдут за вами только в том случае, если вы вступаете с ними в контакт и объясняете, почему то или иное действие необходимо выполнять именно тем или другим способом »

*Пассажирский паром*

# Обеспечение безопасности руководителями

## Практическое пособие для руководителей в отрасли морского судоходства

Данное руководство, составленное Агентством морской безопасности и береговой охраны (АМББО), призвано помочь руководителям и старшему составу укрепить лидерские качества и умения управления персоналом в целях обеспечения безопасности работ. В руководство включены советы и передовые методы по выработке десяти основных качеств лидера, способствующих эффективному руководству в области безопасности.

[www.mcga.gov.uk](http://www.mcga.gov.uk)

© Crown copyright

MCA 140

Разрешается публикация данного документа в любой его части при условии ссылки на источник.

ЗА БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНИ,  
МОРЕПЛАВАНИЯ И ЧИСТОТУ МОРЕЙ