

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО РФ ПО РЫБОЛОВСТВУ
Дальневосточный государственный технический рыбохозяйственный университет
ФГБОУ ВО "Дальрыбвтуз"

С.Ю. Попов

Лидерство и основы управления судовым экипажем
Учебное пособие для студентов и курсантов очной и заочной формы обучения
по специальности 26.05.05 «Судовождение»
Специализация «Судовождение на морских путях»
Квалификация Инженер-судоводитель

г. Владивосток 2026 год

Оглавление

Введение	4
Глава I. Распределение, назначение и приоритезация судовых ресурсов	5
§1. Введение в дисциплину, её цели и задачи	5
1. Введение в дисциплину, её цели и задачи	5
2. Терминология	6
3. Требования к результатам освоения дисциплины	7
4. Персонифицированные формы социального контроля	9
5. Тип управленческих функций	10
§2. Руководство и лидерство на борту судна	12
6. Руководство и лидерство на борту судна	12
7. Руководство как регламентированный обществом правовой процесс	13
8. Лидерство как психологическая характеристика поведения определенных членов группы	14
§3. Группы морского экипажа как социальные объекты управления	17
9. Группы морского экипажа как социальные объекты управления	17
10. Процессы, обеспечивающие управление группой с целью достижения максимального эффекта от совместной деятельности	19
§4. Мотивация и стимулирование моряков	21
11. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности моряков. Факторы, воздействующие на моряков в условиях рейса	21
Глава II. Распределение, назначение и приоритезация судовых ресурсов	23
§5. Роль психологических явлений и их влияние на управление судовым экипажем	23
12. Роль психологических явлений в процессах управления судном	23
13. Познавательные процессы на судне	25
14. Эмоционально-чувственные процессы на судне	30
15. Волевые процессы на судне	31
16. Качество управленческого общения на судне	33
§6. Учет личностной типологии в практике управления плавсоставом	35
17. Учет личностной типологии в практике управления плавсоставом	35
18. Подходы к объяснению происхождения лидерства: теория черт, ситуационные теории, синтетические теории	37
§7. Психологический аспект в управлении персоналом судна	39
19. Психологический аспект общения в управлении персоналом судна	39
20. Фактор вертолета- способность «подниматься» над частностями ситуации и «видеть» её целостно	40
21. Стили руководства: авторитарный, демократический, либеральный; дистантный, контактный, целеполагающий, делегирующий, проблемно-организующий; направленный на задачу направленный на людей.	41
§8. Психология конфликта в экипажах морских судов. Понятие конфликта	51
22. Понятие конфликта. Психология конфликта в экипажах морских судов.	51
23. Причины конфликтов, конфликтогены.	52
24. Виды конфликтов: внутриличностный, межличностный, личностно-групповой (внутригрупповой).	53
25. Подходы к конфликту: традиционный подход, подход с точки зрения человеческих отношений, современный подход.	59
26. Управление конфликтами.	60
Глава III. Управление судовым персоналом в чрезвычайных ситуациях	66
§9. Психогенные перегрузки в экипаже морского судна	66
27. Психогенные перегрузки у персонала и руководящего состава морского судна.	66
28. Факторы: психические травмы семейного и служебного характера, реакции на заболевания и интоксикацию, реакции на климатические условия.	67

29. Сенсорная депривация.	68
§10. Управление судовым экипажем в различных экстремальных ситуациях	69
30. Управление судовым экипажем в экстремальных ситуациях, поведение в экстремальной ситуации.	69
31. Психологическая подготовка на случай экстремальной ситуации.	69
§11. Методы преодоления стресса и жизненных кризисов у плавсостава	70
32. Методы преодоления стресса и жизненных кризисов у плавсостава.	70
33. Понятие стресса, факторы.	72
34. Психологические методики саморегуляции.	74
35. Работа с убеждениями, способствующими развитию стресса.	78
36. Тактика реагирования на стрессовые и кризисные ситуации.	79
§12. Система психотехнологий в управлении судовым персоналом	81
37. Психотехнологии управления судовым персоналом.	81
38. Психотехнологии формирования психологической стабильности.	82
39. Формирование психической надежности.	84
40. НЛП. Модель эффективного поощрения и наказания.	86
Заключение.	90
Список используемой литературы.	91

ВВЕДЕНИЕ

Современное состояние морского судоходства характеризуется стремительным развитием технологий, усложнением навигационного оборудования, автоматизацией судовых систем и одновременным ростом требований к безопасности мореплавания. Однако, как свидетельствует статистика Международной морской организация (ИМО) и Международной организации труда (МОТ), технический прогресс не снижает, а в некоторых аспектах даже повышает значимость так называемого «человеческого фактора» [22] [34]. Подавляющее большинство аварий и инцидентов на море происходят не из-за отказа техники, а вследствие ошибочных решений, неэффективной коммуникации, потери ситуационной осведомленности или неспособности членов экипажа действовать как единая слаженная команда в условиях стресса и изоляции [11].

В этих условиях роль офицера флота выходит далеко за рамки узко технических компетенций. Выпускник специальности «Судовождение» сегодня, это не просто специалист по управлению судном, но и руководитель, менеджер, психолог и воспитатель. Именно он призван превратить группу людей разных национальностей, возрастов и культур, собранных на ограниченном пространстве судна на месяцы автономного плавания в эффективный, надежный и психологически устойчивый экипаж. От его лидерских качеств, стиля управления, умения мотивировать подчиненных и разрешать конфликты напрямую зависит не только успешность коммерческого рейса, но и безопасность человеческих жизней, сохранность груза и защита окружающей среды.

Дисциплина «Лидерство и основы управления судовым экипажем» призвана сформировать у будущих инженеров-судоводителей именно эти управленческие и социально-психологические компетенции.

Целью настоящего учебного пособия является систематизированное изложение теоретических основ и практических аспектов управления судовым экипажем как уникальным социальным объектом. В пособии рассматриваются два ключевых, неразрывно связанных аспекта управленческой деятельности на борту, формально-правовой и организационный аспекты, базирующейся на требованиях международных конвенций ПДНВ [1], МКУБ/ISM Code [5] и конвенции МОТ о труде в морском судоходстве 2006 года (Maritime Labour Convention, или MLC 2006) [6], а также неформальный, социально-психологический аспект (лидерство).

Лидерство раскрывает природу неформального влияния лидера, механизмы мотивации, закономерности групповой динамики, природу конфликтов и методы управления психологическим состоянием, как собственным, так и всего экипажа.

Для достижения поставленной цели в работе будут последовательно раскрываться вопросы, объясняющие сущность руководства и лидерства в контексте судовой иерархии и замкнутой социальной среды, анализироваться психологические процессы (познавательные, эмоциональные, волевые), определяющие надежность действий моряка, и факторы, приводящие к их искажению (стресс, усталость, сенсорная депривация, когнитивные ловушки), изучен феномен конфликта в экипаже, его виды, причины и методы конструктивного разрешения, будут рассмотрены специфики управления персоналом и сохранения психической устойчивости в чрезвычайных и экстремальных ситуациях. Далее будут описаны несколько простых, популярных и современных способов саморегуляции, коммуникации и формирования психологической надежности как основы культуры безопасности на борту.

Учебное пособие предназначено для студентов и курсантов очной и заочной форм обучения, будущих судоводителей. Материал структурирован по главам и параграфам, последовательность изложения материала максимально адаптирована к Рабочей программе дисциплины «Лидерство и основы управления экипажем» Мореходного института ФГБОУ ВО «Дальрыбвтуз», что позволяет последовательно освоить как нормативно-правовую базу управления экипажем, так и глубинные психологические механизмы, лежащие в основе эффективного лидерства. Особое внимание уделено практическим примерам из морской практики, описанию конкретных ситуаций (случаев) и методам саморегуляции, что обеспечивает прикладной характер изложения.

Автор выражает уверенность, что освоение представленного материала поможет будущим

судоводителям не только овладеть искусством управления, но и сформировать личную философию безопасного и человеко-ориентированного лидерства, которая станет надежным фундаментом их профессиональной карьеры и гарантом безаварийного плавания.

Глава I. Распределение, назначение и приоритизация судовых ресурсов.

§1. Введение в дисциплину

1. Введение в дисциплину, её цели и задачи



Рисунок 1. Схема структуры учебного курса дисциплины «Лидерство и основы управления судовым экипажем».

Цель дисциплины «Лидерство и основы управления судовым экипажем» можно сформулировать как интегрированную задачу, направленную на формирование у будущих офицеров флота профессиональных компетенций, необходимых для эффективного, безопасного и безаварийного управления многонациональным экипажем в специфических условиях морского судна.

Для достижения цели дисциплины будут решаться следующие задачи:

Формирование лидерских качеств и навыков, а именно:

- Развитие личной ответственности, авторитета, решительности и стрессоустойчивости.
- Умение вдохновлять команду, мотивировать ее на выполнение задач в тяжелых условиях (шторм, усталость, длительный рейс).
- Понимание различий между формальной властью (должность капитана/старшего помощника) и реальным лидерством, которое основано на уважении и доверии.

Освоение теоретических основ управления процессом (менеджмента), включающих:

- Изучение функций управления, таких как планирование рейса и работ, организация судовой деятельности, мотивация экипажа, контроль за выполнением.
- Управление ресурсами, человеческими (экипаж), техническими (судно, груз), временными, финансовыми.

- Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и неполной информации.

Практические навыки работы с многонациональным экипажем, включающие в себя:

- Эффективную межкультурную коммуникацию, учет культурных, религиозных и поведенческих особенностей членов экипажа из разных стран.
- Предотвращение и разрешение конфликтов на борту.
- Вопросы организации обучения, инструктажи и тренировки экипажа (по безопасности, противопожарной подготовке, борьбе за живучесть судна).

Обеспечение безопасности как главный приоритет

- Создание и поддержание на борту «культуры безопасности», когда каждый член экипажа чувствует личную ответственность за безопасность.
- Реализация требований Международного кодекса по управлению безопасностью (МКУБ / ISM Code).
- Умение управлять в кризисных и аварийных ситуациях, организовывать борьбу за живучесть судна.

Соблюдение правовых и нормативных требований

- Знание прав и обязанностей капитана, помощников капитана, Морского трудового кодекса (MLC 2006) [6], международных конвенций (СОЛАС, МАРПОЛ, ПДНВ).
- Управление в рамках трудового законодательства и условий коллективных договоров.

Забота о благополучии экипажа.

- Поддержание здоровой психологической атмосферы на борту.
- Организация быта, питания, отдыха.
- Выявление и предотвращение проблем, связанных с усталостью, стрессом, изоляцией.

Таким образом, ключевым итогом освоения дисциплины станет готовность выпускника быть не просто офицером судовой службы, но и руководителем, лидером, способным превратить разрозненную группу людей разных национальностей в сплоченную, эффективную и безопасно работающую команду, отвечающую за сохранность судна, груза, окружающей среды и человеческих жизней. Дисциплина носит прикладной, комплексный и гуманитарно-технический характер, являясь одной из ключевых для подготовки капитанов и офицеров современного морского флота.

2. Терминология

Лидерство - это комплексный процесс целенаправленного влияния, мотивации и организации людей для достижения общих целей, основанный не столько на формальной власти или должности, сколько на авторитете, доверии, личных качествах и способностях лидера.

Последователи — это подчинённые или члены команды, которые признают авторитет лидера и следуют за ним, выполняя его указания и разделяя цели.

Знания- это информация, теоретические сведения, факты, правила, принципы, понятия, которые человек усвоил и может воспроизвести.

Умения- это способность осознанно применять усвоенные знания на практике для решения конкретных задач. Умение — это знание в действии.

Функции управления — это набор общих, универсальных видов управленческой деятельности, которые составляют полный цикл работы руководителя или системы управления (например, береговой компании или экипажа судна).

Компетенции — это совокупность требований (стандартов) к знаниям, умениям, навыкам и личностным качествам (установкам) специалиста, необходимых для эффективного выполнения определённых профессиональных функций и решения задач в заданной области.

Компетенции — это «строительные блоки» или «единицы измерения» профессиональной пригодности, которые можно описать, измерить и оценить.

Компетентность — это результат, степень соответствия этому стандарту компетенции («насколько хорошо он это знает, умеет и проявляет»). Компетентность — это интегральное качество (свойство) личности, характеризующее её реальную, доказанную способность успешно решать задачи и проблемы в определенной профессиональной, социальной или личностной сфере. Это фактическое владение человеком необходимым набором компетенций и их эффективное применение на практике.

Навыки — это усвоенные (доведенные до автоматизма) способы выполнения действий на основе

знаний и опыта для решения задач в определенной области.

Цели — это желаемые, конкретные и измеримые результаты, которые должны быть достигнуты в определённый момент времени в будущем. Это осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлены действия человека, группы или организации.

Задачи — это конкретные, ограниченные по времени действия или шаги, которые необходимо выполнить для достижения поставленной цели. Если цель — это финишная черта (желаемый результат), то задачи — это отдельные отрезки дистанции, которые нужно преодолеть, чтобы к ней прийти.

Эмоциональный интеллект (ЭИ, EQ) — это способность человека осознавать, понимать, управлять своими собственными эмоциями, а также распознавать, понимать и влиять на эмоции других людей. В отличие от общего интеллекта (IQ), который отвечает за логику и анализ информации, EQ отвечает за эффективное взаимодействие с людьми, самоконтроль, эмпатию и социальную адаптацию. Для руководителя, особенно в условиях изоляции и стресса (как на судне), EQ — критически важный профессиональный навык.

Психологическая составляющая судового экипажа — это комплекс социально-психологических явлений, процессов и состояний, возникающих в результате взаимодействия членов команды между собой и с условиями изолированной профессиональной среды судна. Это "человеческий фактор" в его психологическом измерении, критически влияющий на безопасность, эффективность работы и благополучие всего коллектива.

Девиянтное (отклоняющееся) поведение — это система устойчивых поступков личности, которые не соответствуют формальным или неформальным нормам, принятым в конкретном обществе или социальной группе.

Паттерн — это повторяющаяся, устойчивая закономерность, шаблон, модель или схема, которую можно обнаружить в различных областях.

ПДНВ — Международную конвенцию о подготовке и дипломировании моряков и несении вахты 1978 года с Манильскими поправками 2010 года.

МКУБ — Международный кодекс по управлению безопасной эксплуатацией судов и предотвращением загрязнения (англ. ISM Code — International Safety Management Code), принятый ИМО в 1993 году, он стал обязательным для применения с 1 июля 1998 года, после включения в главу IX Международной конвенции СОЛАС.

Международная конвенция о труде в морском судоходстве 2006 года (Maritime Labour Convention, MLC, 2006) основной международный документ, гарантирующий права моряков.

3. Требования к результатам освоения дисциплины

Требования к результатам освоения дисциплины «Лидерство и основы управления судовым экипажем» формируются в соответствии с профессиональными стандартами и международными конвенциями (ПДНВ). Они делятся на несколько категорий: знания, умения, навыки (компетенции) и привязаны к конкретным функциям управления.

Рассмотрим детализированную структуру этих требований.

Применительно к профессиональным компетенциям (умения и знания).

Выпускник, освоивший дисциплину, **должен уметь:**

В области руководства и лидерства:

- Формировать и поддерживать свой авторитет как руководителя, основанный на профессионализме, уважении и справедливости.
- Применять различные стили руководства (авторитарный, демократический, ситуационный) в зависимости от конкретных обстоятельств.
- Мотивировать экипаж на эффективную работу в условиях стресса, усталости и длительного рейса.
- Подавать личный пример соблюдения всех норм безопасности, дисциплины и профессиональной этики.

В области управления экипажем и коммуникации:

- Организовывать эффективную работу многонационального экипажа, учитывая культурные и религиозные особенности.

- Проводить собрания, брифинги, инструктажи и тренировки (по безопасности, пожаротушению, оставлению судна).
- Владеть техниками разрешения конфликтов и профилактики девиантного поведения на борту.
- Четко ставить задачи, контролировать их исполнение и давать конструктивную обратную связь.
- Управлять информационными потоками на судне (соблюдение субординации, работа с документацией, приемы получения информации об экипаже).

В области обеспечения безопасности:

- Создавать и поддерживать на борту позитивную культуру безопасности, где каждый чувствует ответственность.
- Организовывать и проводить расследование инцидентов и «почти-происшествий».
- Эффективно управлять действиями экипажа в аварийных и кризисных ситуациях (борьба с водой, пожаром, действия при оставлении судна).
- Контролировать соблюдение требований Международного кодекса по управлению безопасностью (МКУБ/ISM Code).

В области управления ресурсами:

- Оптимально планировать и распределять рабочие часы экипажа для предотвращения усталости.
- Контролировать условия жизни, быта, питания и отдыха команды в соответствии с требованиями Международной конвенции о труде в морском судоходстве 2006 года (MLC 2006).
- Эффективно использовать материальные и технические ресурсы судна.

Применительно к теоретическим знаниям.

Выпускник должен знать:

Нормативно-правовую базу:

- Права, обязанности и юридическую ответственность капитана и судоводителей.
- Ключевые положения международных конвенций: ПДНВ (подготовка экипажа), МКУБ (система безопасности), Международной конвенции о труде в морском судоходстве 2006 года, СОЛАС, МАРПОЛ.
- Основ национального трудового, административного и уголовного права в части, касающейся деятельности на море.

Теорию менеджмента и психологии [20]:

- Основные теории и функции управления (планирование, организация, мотивация, контроль).
- Принципы лидерства, мотивации, групповой динамики.
- Основы межкультурной коммуникации и психологии конфликта.
- Человеческий фактор и его влияние на безопасность.

Процедурные вопросы:

- Порядок проведения служебного расследования.
- Методы оценки рисков и проведения инструктажей.
- Принципы организации судовых тренировок и учений.

Применительно к Универсальным компетенциям.

- *Способность к критическому мышлению и принятию решений в условиях дефицита времени и информации.*
- *Высокий уровень эмоционального интеллекта, это умение управлять своими эмоциями и распознавать эмоции подчиненных.*
- *Стрессоустойчивость и психологическая готовность к несению ответственности за жизни людей, сохранности судна и окружающей среды.*
- *Этичность и беспристрастность в принятии решений.*

Применительно к практической демонстрации результатов.

В рамках аттестации выпускник должен продемонстрировать способность:

- *Разработать план проведения судовых учений.*
- *Составить алгоритм действий в конкретной аварийной ситуации с распределением ролей в команде.*

- Проанализировать пример с конфликтной ситуацией на борту и предложить пути ее разрешения.
- Провести инструктаж по безопасности перед выполнением опасной работы (на практике или в симуляции).
- Подготовить необходимую отчетную документацию (акты, рапорты, записи в судовом журнале), связанную с управлением экипажа.

Таким образом, требования направлены на то, чтобы будущие офицеры стали эффективными руководителями и лидерами, способными создать безопасную, работоспособную и психологически устойчивую команду, что является основным элементом безаварийного мореплавания. Эти результаты напрямую соответствуют функциям управления по МКУБ и компетенциям, указанным в ПДНВ.

4. Персонафицированные формы социального контроля

Персонафицированные формы социального контроля в судовом экипаже — это методы регулирования поведения, поддержания порядка и обеспечения дисциплины, которые реализуются не через абстрактные правила или системы, а через прямое воздействие конкретных лиц - личностей, обладающих формальным или неформальным авторитетом.

Это контроль «лицом к лицу», основанный на личных отношениях, примере, авторитете и непосредственном влиянии. На судне, как в закрытой системе, эти формы крайне сильны и значимы.

Формы и носители персонафицированного контроля.

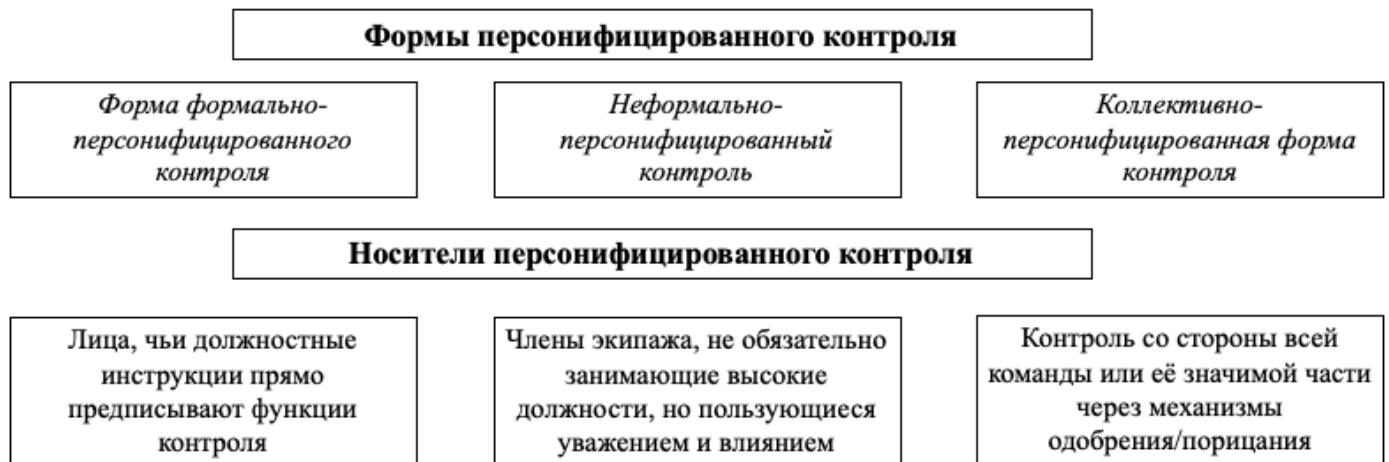


Рисунок 2. Схема форм персонафицированного контроля и их носителей

Рассмотрим подробнее эти формы контроля с примерами.

Форма формально-персонафицированного контроля.

Носители — лица, чьи должностные инструкции прямо предписывают функции контроля.

Капитан, главный носитель *формально-персонафицированного контроля*. Его личные качества, стиль управления (авторитарный, демократический, либеральный) задаёт тон всему контролю на судне. Его слово — закон, а его личный пример — самый мощный инструмент влияния.

Старший помощник и старший механик, прямые проводники воли капитана в своих подразделениях. Их ежедневное взаимодействие с командой, оценка работы, замечания и похвала — основа повседневного контроля.

Боцман, или к примеру командир швартовой партии - контроль на уровне непосредственного исполнителя. Их авторитет и опыт позволяют влиять на подчинённых напрямую, на рабочем месте.

Для наглядности приведем пример - личный выговор от капитана на утреннем собрании, или ежедневный обход старшего помощника с проверкой работ, или замечание боцмана о некорректно выполненных покрасочных работах.

Неформально-персонафицированный контроль.

Носители — члены экипажа, не обязательно занимающие высокие должности, но пользующиеся уважением и влиянием.

Неформальными лидерами могут быть опытные, харизматичные матросы или мотористы, к

мнению которых прислушивается команда. Мудрый капитан может выбрать такого лидера, сделав его союзником. В противном случае он может стать ядром оппозиции. Наставники, уважаемые ветераны, которые негласно следят за традициями, передают нормы поведения новичкам и могут словом или взглядом указать на неправильное поведение.

Лидеры устойчивых микро-групп (по национальности, языку, возрасту, вероисповеданию) контролирует поведение её членов, обеспечивая их соответствие как судовым правилам, так и внутренним нормам группы.

Для примера, новый матрос получает «совет» от уважаемого ветерана о том, как правильно себя вести в столовой команды, или неформальный лидер «гасит назревающий конфликт между членами своей национальной группы из-за несправедливого распределения работ.

Коллективно-персоналифицированная форма контроля (гласность и общественное мнение).

Контроль со стороны всей команды или её значимой части через механизмы одобрения/порицания. Общественное мнение экипажа, страх быть осмеянным, получить прозвище, стать объектом зачастую несправедливых придинок — мощный сдерживающий фактор. Похвала от коллектива — сильный мотиватор. К примеру, члена экипажа перестают приглашать моряка на совместные чаепития или просмотр фильмов из-за невыполнения своей доли общественной работы в местах общего пользования. Или капитан на общесудовом собрании предлагает создать неформальную группу общественного контроля за закупкой и расходованием продуктов питания.

Коллективно-персоналифицированная форма контроля на судне эффективна в условиях изоляции. В закрытом социуме, где все на виду, личное замечание или одобрение работает быстрее и избирательнее, чем официальный приказ. Эта форма может быть, как позитивной (поддержание порядка силой авторитета, профилактика нарушений), так и негативной (произвол, буллинг, фаворитизм, формирование деструктивных группировок) и зависит от личности контролирующего. Справедливый и уважаемый капитан усиливает позитивный контроль. Капитан-тиран провоцирует создание контролирующих структур «снизу» для противодействия ему.

Такие формальные формы контроля, несмотря на свою эффективность не заменяет полностью правил SOLAS, ISM Code, Устава, а лишь дополняют их «человеческим» измерением.

Таким образом, задача руководителя сделать так, чтобы все формы персоналифицированного контроля работали на цели безопасности и эффективности рейса, а не против них. Игнорирование этой составляющей ведёт к потере реального контроля над ситуацией в экипаже.

5. Типы управленческих функций

Управленческие функции в экипаже — это универсальные, взаимосвязанные виды деятельности руководителя на судне, направленные на обеспечение эффективной и безопасной работы команды в специфических условиях судна. Эти функции образуют непрерывный цикл управления. В морском контексте они реализуются с учётом жёстких нормативных требований (ПДНВ, МКУБ, СОЛАС, МТК 2006) и экстремальных условий внешней среды.

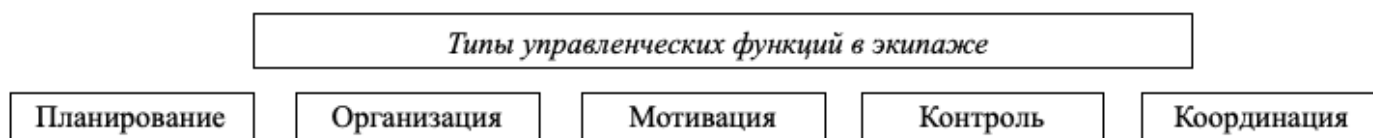


Рисунок 3. Схема типов управленческих функций

Рассмотрим подробнее эти типы управленческих функций.

Планирование. Его суть - определение целей рейса/работ и разработка задач по их реализации.

Каким образом планирование на судне проявляется, это разработка плана перехода (Passage Plan) с учётом навигации, погоды, требований компаний и других нормативных документов, или ежедневное планирование работ (проведение планерок, совещаний перед началом сложных работ), разработка графика вахт, рабочего времени и отдыха с учетом требований ПДНВ и МТК 2006, планирование тренировок и учений (пожарные, шлюпочные, по борьбе с водой) на рейс, планирование бюджета, закупки снабжения и провизии.

Организация. Её суть, это создание структуры и обеспечение ресурсами для выполнения планов.

Проявляется в форме структурирования экипажа - чёткого распределения обязанностей согласно Судовому расписанию (Muster List) и должностным инструкциям, а также в форме делегирования полномочий старшему помощнику, старшему механику, боцману, другим членам экипажа. Организация проявляется также в форме обеспечения экипажа необходимыми ресурсами, такими как инструменты, средства защиты, необходимой информацией. Коммуникации (собрания, брифинги, отчёты) являются одной из форм организации процесса. И главное - организация быта и питания, без которой существование экипажа на судне невозможно.

Мотивация [21]. Её суть, это воздействие на людей для побуждения заинтересованности к достижению

целей. Это лидерская, психологическая функция. На судне она проявляется путем создания благоприятного психологического климата в многонациональном коллективе, справедливой оценки работы и поощрения, а также разрешения конфликтов и снятие напряжённости, личного примера безупречного соблюдения правил безопасности и профессионализма, учёта культурных особенностей и индивидуальных потребностей членов экипажа.

Контроль. Его суть заключается в проверке и сравнении фактических результатов с запланированными, выявление отклонений и их корректировка.

На судне контроль осуществляется со стороны начальников служб к несению вахты, выполнению работ, соблюдению распорядка дня. Перед началом работ проведение инструктажей и последующим контролем соблюдения ТБ, проведение пожарных обходов в ночное время. Контроль ведения судовой документации, к примеру, проверка судовых журналов, чек-листов, записей согласно МКУБ, контроль соблюдения рабочего времени, отдыха, условий проживания (МПТК-60). Анализ инцидентов и «почти-происшествий» (Near Miss) для предотвращения повторения также является одной из форм контроля. Важную роль занимает контроль со стороны капитана, начальников служб, судовладельца за подготовкой судна к прохождению инспекторских проверок в порту.

Координация — часто выделяется как отдельная функция. Её суть, это обеспечение согласованности действий всех звеньев и членов экипажа для достижения общей цели. На судне в порту как правило необходимо проводить работы палубной и машинной команды во время проведения ремонта и погрузки, получение снабжения в рейс и решение формальностей с портовыми службами, всё это требует координации действий и распределения ресурсов.

Особенности реализации функций на судне.

- жёсткая формализация функций, все тесно увязано с требованиями Международного кодекса по управлению безопасностью (МКУБ/ISM Code), который предписывает систему планирования, исполнения, проверки и корректировки;
- высокая ответственность, ошибка в любой из функций может привести к катастрофическим последствиям (экологическим, человеческим, финансовым);
- непрерывность функционирования, управление экипажем — круглосуточный процесс (24/7), в море и порту;
- акцент на мотивацию и контроль, в условиях изоляции и стресса, эти две функции становятся ключевыми для поддержания работоспособности и дисциплины.

Таким образом, управление судовым экипажем, это непрерывный цикл выполнения взаимосвязанных функций:

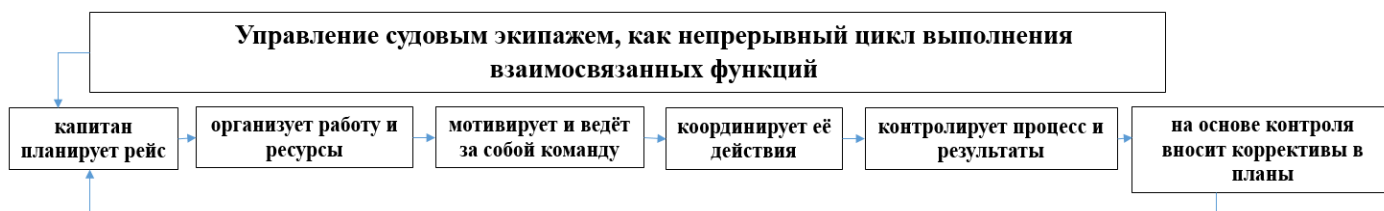


Рисунок 4. Схема управления судовым экипажем, как непрерывного цикла выполнения взаимосвязанных функций

Успех зависит от сбалансированного и профессионального выполнения всех этих функций.

§2. Руководство и лидерство на судне

6. Руководство и лидерство на борту судна

Руководство и лидерство на борту судна — это две составляющие безопасности, эффективности и благополучия экипажа. В условиях изоляции, сложных задач и потенциально опасной среды эти понятия выходят за рамки простого управления.

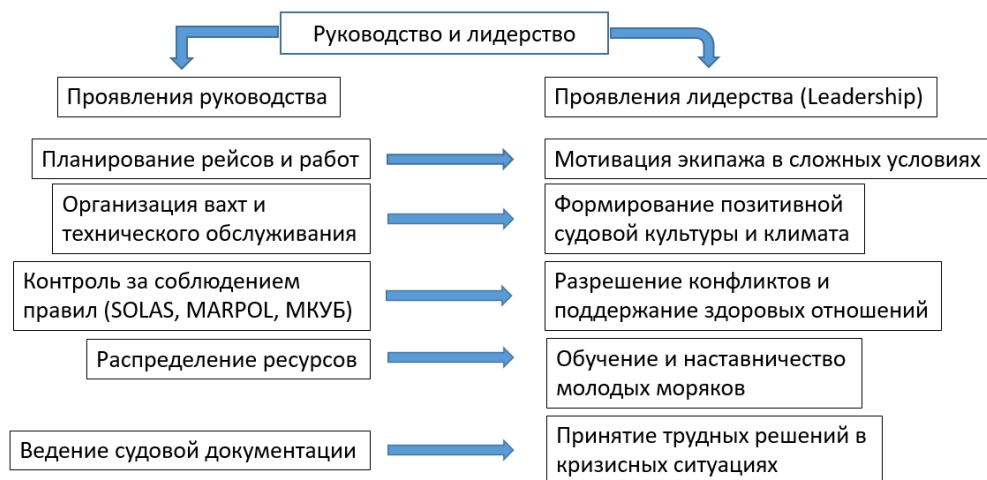


Рисунок 5. Схема проявлений Лидерства и Руководства

Рассмотрим эти два понятия, в чем различие руководства от лидерства.

Руководство (Менеджмент) — это формальная, структурированная сторона. Оно основано на должности (Капитан, Старший механик, Старший помощник, Второй механик). Отвечает на вопрос "КАК и КОГДА что-то сделать?" [35].

Лидерство (Leadership) — это неформальная, психологическая сторона. Оно основано на авторитете, уважении. Отвечает на вопрос "ПОЧЕМУ и ЗАЧЕМ это делать?", вдохновляя экипаж.

Идеальный начальник — это сильный руководитель и эффективный лидер.

Ключевые принципы эффективного лидерства на судне [13], придерживаясь которых, судовая администрация гарантированно приобретёт последователей в лице экипажа:

- *профессионализм и компетентность*, без глубоких знаний и опыта настоящее лидерство невозможно, экипаж должен верить в ваши навыки;
- *четкая и открытая коммуникация*, ясные инструкции, проведение брифингов, умение слушать. Культура открытого обсуждения ошибок без страха;
- *подотчетность и ответственность*, лидер берет на себя ответственность как за успехи, так и за неудачи команды, принцип "Капитан последним покидает судно" — высшее проявление этого;
- *справедливость и беспристрастность*, обращение со всем экипажем по единым стандартам, без фаворитизма, решения должны быть объективными;
- *забота о благополучии экипажа*, внимание к условиям жизни, питанию, отдыху, психологическому климату и возможности связи с семьями, счастливый и здоровый экипаж — эффективный экипаж;
- *решительность в условиях неопределенности*, способность принимать взвешенные решения под давлением времени, при недостатке информации, неся при этом полную ответственность.

Во время рейса капитан судна, его непосредственные подчиненные, это руководители служб, гарантированно сталкиваются с современными **вызовами лидерства**, их следует учитывать. К таким вызовам можно отнести следующие:

- *Мультикультурные экипажи*: различия в языках, культурах, традициях и подходе к работе требуют высокого уровня эмоционального интеллекта и толерантности.
- *Коммерческое давление*: сжатые сроки, необходимость экономии топлива могут конфликтовать с требованиями безопасности. Лидер должен уметь расставлять приоритеты, где безопасность всегда на первом месте [33].
- *Технологизация*: автоматизация и цифровизация меняют роль моряка. Лидер должен быть проводником в этом процессе, поощрять обучение [20] и не терять практических навыков.

- *Проблемы изоляции и ментального здоровья:* Лидер должен уметь распознавать признаки стресса, депрессии у членов экипажа и создавать поддерживающую среду.
- *Роль МКУБ (ISM Code)* трудно недооценить, он *формализует многие аспекты руководства и облегчает управление экипажем, а именно:*
- Позволяет четко определить полномочия, обязанности и ответственность.
- Установить политику безопасности и защиты окружающей среды путем сформулированных и выверенных процедур.
- Упростить процедуры отчетности и анализа инцидентов/несоответствий путем применения ясных и прозрачных правил. Это требует от лидера создания на судне культуры, где не боятся сообщать об ошибках.

Таким образом, на современном судне недостаточно просто отдавать приказы, руководствуясь Уставом службы. От капитана-лидера требуется сочетание безупречного профессионализма с человечностью, создание атмосферы взаимного уважения и открытости, где главной ценностью является безопасность, а главным активом - сплоченная и мотивированная команда.

Именно такое лидерство превращает судно из набора механизмов и людей в надежную, эффективную и безопасную систему, способную преодолеть любые сложности в период рейса.

7. Руководство как регламентированный обществом правовой процесс

Руководство как регламентированный обществом правовой процесс находится вне индивидуальных качеств любого управленца и рассматривается как социальный институт, установленный в системе права и общественных норм. Рассмотрим этот социально-правовой институт применительно к судну с его экипажем.

Властные полномочия капитана, это публичная функция ему от общества (государства) через правовую систему. Его власть, ответственность и рамки действий строго определены законами, конвенциями и кодексами. Общество, заинтересованное в безопасности, защите окружающей среды и жизни людей, формализует правила, по которым должен осуществляться процесс управления.

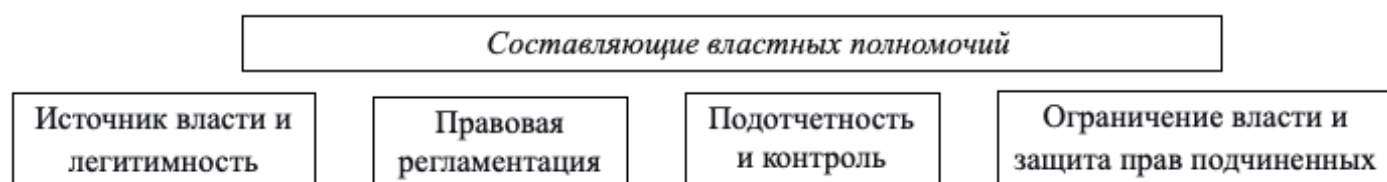


Рисунок 6. Схема составляющих элементов властных полномочий

Рассмотрим их подробнее.

Источник власти и легитимность.

Власть капитана исходит не от его личности, а от государственного флага, под которым идет судно, и от национального законодательства.

Капитан назначается судовладельцем, но его полномочия подтверждаются и ограничиваются дипломом (сертификатом компетентности), выданным государством после проверки знаний и опыта.

Легитимность его руководства обеспечивается соблюдением международного права (Конвенцией ООН по морскому праву) и национальными законами.

Правовая регламентация.

Общество, через правовые акты, предписывает *цели и методы* руководства.

- *Цели правовой регламентации*, это безопасность мореплавания: конвенция SOLAS обязывает обеспечивать безопасность мореплавания и жизнь людей на борту; защита окружающей среды: конвенции MARPOL, BWM и другие строго регламентируют действия по предотвращению загрязнения; безопасность и охрана: кодекс ОСПС (ISPS) предписывает меры по защите судна от актов незаконного вмешательства; благополучие экипажа: конвенция MLC 2006 (Трудовой Кодекс) детально регулирует условия труда, отдыха, медицинского обслуживания, питания.

- *К методам* нужно отнести процедуры, реализованные в Международном кодексе по управлению безопасностью (МКУБ/ISM Code). Это ключевой документ, превращающий руководство в стандартизированный процесс. Он обязывает компанию и капитана: иметь письменные процедуры на все ключевые операции; четко определять полномочия и коммуникации; осуществлять планирование рейсов; проводить регулярные проверки и аудиты; вести учет всех инцидентов и несоответствий; анализировать их и предпринимать корректирующие действия. К методам для реализации правовой регламентации относятся также Международные правила предупреждения столкновений судов (МППСС/COLREGs) [8], они регламентируют процесс принятия решений в ситуации расхождения.

Подотчетность и контроль.

Руководство как правовой процесс предполагает постоянный внешний и внутренний контроль, который осуществляется контролирующими органами, к ним относятся:

- *порт State Control (PSC) или портнадзор*, это инспекции государства порта, которые осуществляют прямой контроль общества (в лице другого государства) за тем, как капитан и судовладелец выполняют предписанные правила;
- *национальный контроль* - контроль со стороны государства флага;
- *классификационные общества*, которые проверяют техническое состояние судна по стандартам, также одобренным международным сообществом;
- *внутренние аудиты*, в соответствии с требованиями МКУБ.

Ограничение власти и защита прав подчиненных.

Правовой процесс защищает экипаж от произвола с помощью следующих общественных инструментов:

- *морская Конвенция по труду MLC 2006*, гарантирует морякам права на справедливое обращение, условия труда, репатриацию, подачу жалоб;
- *трудовые контракты*, четко определяют условия работы.
- *уголовное и административное право* предусматривает наказание за действия капитана, выходящие за правовые рамки (например, загрязнение моря), и могут повлечь уголовное наказание.

Таким образом, руководство на судне — это регламентированный обществом правовой процесс. Его цель задана обществом через международные конвенции (безопасность, экология, права человека). Его методы формализованы в виде кодексов (МКУБ, МППСС) и процедур. Его субъект (капитан) является легитимным лишь при наличии государственно признанной компетентности. Его осуществление постоянно контролируется извне (PSC-портнадзор, флаг) и компанией – владельцем - оператором (аудиты). Его пределы очерчены правами экипажа и уголовным законодательством. Капитан в современном понимании — это управленец, включенный в глобальную правовую систему. Его лидерские качества только помогают эффективно исполнять эту процессуальную роль, но основа его власти и ответственности — право. Это делает судоходство одной из самых регламентированных и глобализированных отраслей в мире.

8. Лидерство, как психологическая характеристика поведения определенных членов группы

Лидерство - это комплексный процесс целенаправленного влияния, мотивации и организации людей для достижения общих целей, основанный не столько на формальной власти или должности, сколько на авторитете, доверии, личных качествах и способностях лидера.

Лидер, через своё поведение, коммуникацию и личные качества оказывать неформальное, направляющее влияние на мысли, эмоции и действия других членов группы, его последователей, для достижения общих целей. Ключевое здесь, это неформальное влияние, не основанное на должности или санкциях.

Рассмотрим основные составляющие психологической характеристики Лидерства.



Рисунок 7. Схема составляющих психологической характеристики Лидерства

Рассмотрим подробнее каждую из составляющих психологической характеристики лидера.

Сущность психологической характеристики, это не просто комплекс психологических характеристик особенностей Лидера, а их постоянное и устойчивое проявление в среде его последователей, которое делает этого человека "центром притяжения".

Когнитивная составляющая проявляется как способность видеть цели группы, доносит до группы стратегию её достижения. Лидер понимает групповую динамику и своевременно реагирует на новые вызовы.

Эмоциональная составляющая лидера проявляется в форме эмпатии, умения поставить себя на место другого, способности осознанно сопереживать текущему эмоциональному состоянию последователей без потери ощущения происхождения этого переживания, умения мотивировать и вдохновлять. Лидер эмоционально устойчив.

Волевая составляющая лидера выражается в способности на решительные, но обдуманые действия, настойчивость и целеустремленность в достижении стоящих перед группой целей, готовность брать на себя ответственность.

Проявления (маркеры) в поведении лидера, по которым можно выявить неформального лидера. Это незаменимый инструмент для капитана в своевременном выявлении формальных Лидеров во вновь сформированном экипаже в начале рейса.

Психологическая характеристика лидера видна через конкретные поведенческие паттерны (повторяющийся шаблон мыслей, эмоций и действий, который человек использует в различных жизненных ситуациях). К ни относятся:

- **Инициация деятельности.** Лидер первым выдвигает идеи, предлагает удачные пути решения проблем, формулирует задачи для достижения целей.
- **Координация и организация** выражается в способности объединять усилия разных людей, распределять задачи и следить за их реализацией.
- **Коммуникация и аргументация.** Выражается в способности убеждать, умении слушать, ясно доводить информацию, аргументировано возражать.
- **Социо-эмоциональная поддержка** со стороны лидера способствует созданию благоприятного климата, разрешению конфликтов. Лидер внимательно относится к нуждам членов группы.
- **Осмысление повседневной реальности** группы в экипаже. Лидер умеет отстаивать интересы группы перед «внешним миром», выступая её неформальным представителем.
- **Задание норм и стандартов** в группе. Лидер своим примером и реакциями формирует, что в группе считается ценным, допустимым или неприемлемым.

Взаимодействие с группой.

- **Группа добровольно наделяет человека статусом Лидера**, следуя за ним в сложившихся обстоятельствах и условиях.
- **Ситуативное взаимодействие** выражается в выборе группой Лидера исходя из преобладающих обстоятельств и условий. Группа может добровольно выдвигать разных лидеров. Например, в кризис, самого решительного, а в период рутины — лучшего организатора.

- Обеспечение эффективности группы, неоспоримое преимущество Лидера. Групповой успех как маркер правильности в выборе Лидера группой обеспечивает сплочённость, мотивацию и результативность, снижая неопределённость.

Теории лидерства

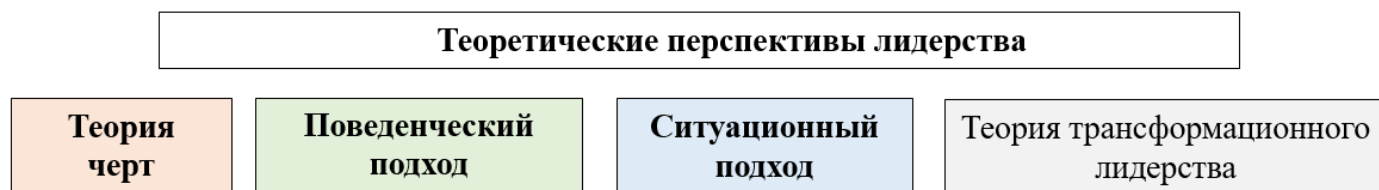


Рисунок 8. Схема теоретических перспектив лидерства

Рассмотрим психологические перспективы этих подходов в лидерстве.

В теории черт [13] акцент делается на врождённых или приобретённых качествах личности (харизма, уверенность, интеллект). Однако не существует единственного "набора черт", подходящего для различных ситуаций. К примеру, чрезвычайные условия, или рутинная работа, или творческий процесс, для каждой из перечисленных ситуаций требуются разные подходы и качества лидерства.

В поведенческом подходе [16] акцент делается на действиях лидера (что он делает, а не кто он есть). Выделяют две ключевые функции, инструментальное лидерство, направленное на решение задачи и экспрессивное лидерство, направленное на людей и поддержание гармонии в группе. На практике, в условиях рутинной работы судового экипажа акцент на задачи составляет 40%, а на людей 60% усилий Лидера. Что создает гармонию в экипаже в таком режиме работы. В чрезвычайных ситуациях акцент на поддержание гармонии в группе составит лишь 10%, а 90% усилий будет направлено на задачу по ликвидации чрезвычайной ситуации.

Ситуационный подход [13] [14] [15] в наше время наиболее популярен. Суть его заключается в том, что лидер, исходя из конкретной ситуации выбирает определенный подход лидерства, а в быстро меняющейся ситуации зачастую вынужден использовать несколько стилей. Эффективный лидер умеет адаптировать свой стиль, к примеру, авторитарный, демократический или попустительский, к задачам, зрелости группы и внешним условиям [37].

Теория трансформационного лидерства [21] требует от Лидера усилий, направленных на смену ценности группы, её ожиданий и мотивов, вдохновляя последователей на выход за рамки сиюминутных интересов ради высокой цели.

Таким образом, лидерство как психологическая характеристика поведения, это наблюдаемый, динамический и ситуационно обусловленный паттерн неформального влияния, который проявляется в конкретных действиях (инициатива, координация, мотивация) и основывается на признании группой за человеком способности вести её к целям. Это не просто свойство личности, а отношение, возникающее в системе "личность — группа — ситуация".

Лидерство в экипаже морского судна — это уникальный синтез формальной власти и психологического авторитета, усиленный исключительными условиями работы. Его специфика определяется изоляцией, повышенными рисками и чёткими международными требованиями. Экипаж, как малая социальная группа существует в замкнутом пространстве в полной автономности, месяцами живёт и работает в изоляции на ограниченном пространстве. Его существование находится под воздействием как внешних опасных факторов, так и вредной среды обитания, находясь в металлическом корпусе, подверженном вибрации и шумам. Монотонность функционала и окружающей обстановки тоже вызывает депрессии в экипаже. Многонациональность требует от всего персонала постоянно преодолевать языковые, культурные и поведенческие барьеры для создания сплочённой команды. Весь морской уклад и работа находятся под жесткой иерархией и жестко регламентирован, а руководство со стороны капитана ограничивается требованиями ПДНВ и МТК 2006. Поэтому, в морском контексте лидерство трансформируется из неформальной психологической характеристики в ключевую профессиональную компетенцию. Идеал, это полное слияние формальной

должности командира с ролью неформального лидера-авторитета, способного вести команду через вызовы автономного плавания, опираясь на опыт, уважение и международные стандарты.

§3. Морской экипаж - социальный объект управления

9. Группы морского экипажа как социальные объекты управления

Группы морского экипажа — это малые, формально организованные, замкнутые социально-профессиональные коллективы, функционирующие в экстремальных условиях автономного плавания и требующие специальных методов управления для обеспечения безопасности, эффективности и сохранения психологического здоровья членов экипажа [28]. В этом разделе экипаж судна будет рассмотрен не просто как группа специалистов, необходимых для безопасной эксплуатации судна, а как сложный социальный объект управления, обладающий уникальными характеристиками. Экипажу судна как малой социальной группе присущи признаки, отличающие его от других малых групп.

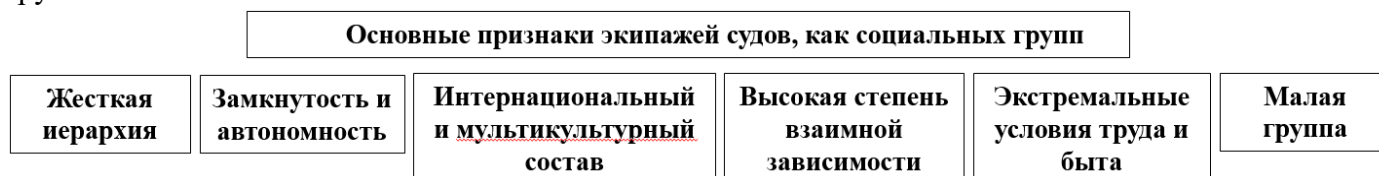


Рисунок 9. Схема основных признаков экипажей морских судов, как социальных групп

Жесткая иерархия и разделение на общесудовую, судомеханическую и промысловую команды с ясной цепью командования (капитан — старпом — вахтенные помощники и т.д., старший механик, вахтенный механик). Каждая позиция имеет строго регламентированные права и обязанности согласно Уставу службы, контракту, международным конвенциям, национальным нормативным актам.

Малая группа, численность которой обычно от 10 до 25-30 человек на большинстве судов. В группе до 30 человек, как правило, все участники могут видеть друг друга, общаться напрямую и знать друг друга в лицо. В коллективе из 15–25 человек неизбежно появляются микро-группы (друзья, приятели по интересам), а также формируются неформальные роли, такие как «Лидер» (тот, за кем идет добровольно), «Генератор идей», «Критик», «Отверженный».

Замкнутость, автономность и изолированность от общества экипажа до нескольких месяцев в ограниченном пространстве судна. Это создает эффект "одной семьи", где люди работают, живут, отдыхают и общаются в одном месте, без возможности "выйти из назначенной ему роли".

Интернациональный и мультикультурный состав в экипаже – обычная практика. Как правило, представлены 5-7 и более национальностей. Это порождает межкультурные барьеры, различия в коммуникации, трудовой этике, понимания дисциплины, быта и питания.

Высокая степень взаимозависимости в обеспечении безопасности судна, груза и жизни каждого. Слаженность действий в различных рутинных и авральных операциях напрямую влияют на живучесть судна, груза и людей. Нерасторопность и отсутствие навыков одного, могут отразиться на всем экипаже и привести к гибели судна.

Экстремальные условия труда и быта в течение длительного времени, такие как постоянный шум, вибрация, качка, сменный график (вахты), быстрая смена часовых поясов, ограниченность личного пространства, оторванность от семьи, монотонность, все это отражается на когнитивных способностях и здоровье всех членов экипажа.

Временность (ротация) экипажа каждые 3-9 месяцев может привести к эффекту "арендатора", а не "хозяина" на судне. Это снижает мотивацию качественно проводить плановое обслуживание и мелкий ремонт, делается только неотложная работа, особенно когда контракт подходит к завершению. Зачастую, из-за недостаточности времени на передачу дел критически важная информация качественно не передается. Нарушается преемственность, новый экипаж может не знать о скрытых проблемах на судне.

Управление таким социальным объектом требует особых компетенций от капитана и старших офицеров. Необходим баланс между производственными целями и сохранением здоровой обстановки в экипаже. Выбор стиля управления напрямую влияет на производственные показатели, безопасность

судна, экипажа, груза, пассажиров и охрану окружающей среды. Управление экипажем, это сложная технология, основанная на научном подходе, навыках и знаниях.

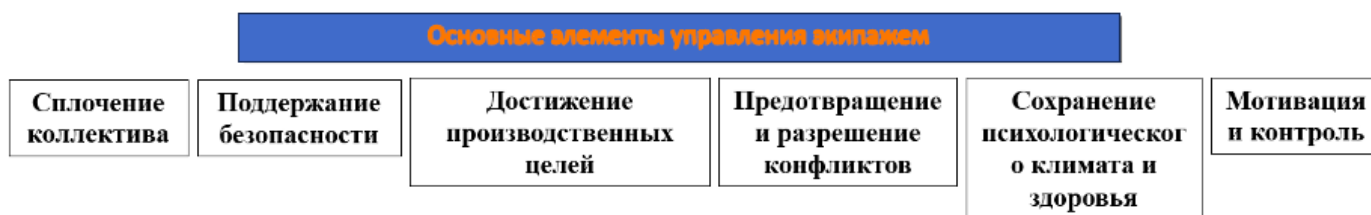


Рисунок 10. Схема основных элементов управления экипажем

Достижение производственных целей, это стержень морского бизнеса, без этого теряется смысл мореплавания. Производственные цели могут быть многообразны, от эффективной транспортировки груза, до безопасной и одновременной зрелищной организации круиза на пассажирском лайнере, от организации ремонта в порту до спасательных операций в море. Какие факторы влияют на выполнение производственных показателей, рассмотрим их подробней.

Поддержание безопасности, это предотвращение аварий, пожаров, загрязнения окружающей среды, пиратских нападений. Всё требует не только соблюдения правил, но и формирования "культуры безопасности" в экипаже, как групповой ценности.

Сплочение коллектива, это формирование не просто группы, а команды, где люди доверяют друг другу и координируют действия в нештатных ситуациях.

Предотвращение и разрешение конфликтов, это не административное давление, а выстраивание устойчивой и психологически безопасной организации. В условиях моря такая организация напрямую означает повышенную надёжность, снижение риска человеческого фактора и успешное выполнение рейса. В замкнутой среде межличностные, межкультурные или профессиональные конфликты обостряются и могут парализовать работу.

Сохранение психологического климата и здоровья, важный элемент управления экипажем и самим собой. Синдром "выгорания", хандра, депрессии, проявление агрессии или апатия, мысли о суициде, как крайней форме проявления внутри-личностного конфликта, всё это влияет на безопасность судна и экипажа в целом [28].

Мотивация и контроль заключается в поиске баланса между дисциплиной и поощрением. Основной мотивирующий фактор на судне, это атмосфера стабильности и надёжности, которая поддерживается оператором-судовладельцем и администрацией экипажа. Контроль осуществляется через непосредственное общение с исполнителем, или через своих помощников. Основной стимулирующий фактор в экипаже, это успешное выполнение поставленных производственных задач и безопасное завершение контракта, а также честные контракты, когда судовладелец не продлевает рейс по финансовым соображениям под угрозой списания экипажа и депортации за свой счет.

Специфика подходов управления экипажем.

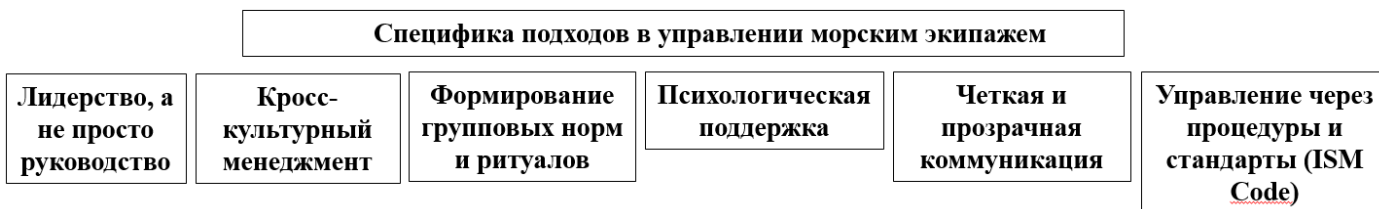


Рисунок 11. Схема подходов в управлении морским экипажем

Лидерство, а не просто руководство. Капитан, старший механик должны быть не только администраторами, но и лидерами, способными вести за собой в кризисных ситуациях, внушать доверие, которое приобретается постоянной демонстрацией знаний и умений при выполнении поставленных производственных задач и в умении грамотно управлять экипажем.

Кросс-культурный менеджмент [20]. Понимание культурных особенностей, организация межкультурной коммуникации, празднование национальных праздников, уважение к традициям, терпимость, все эти элементы кросс-культурного менеджмента необходимы в условиях работы

многонационального экипажа. Пренебрежение ими напрямую влияет на безопасность судна, экипажа и выполнение производственных задач.

Формирование групповых норм и ритуалов. На формирование жестких норм влияют три ключевых фактора, это 1). экстремальная среда, 2). замкнутость и однообразие, 3). иерархия и дисциплина. Нормы создают предсказуемость, каждый знает, что делать и чего ждать от другого, закрепляют вертикаль власти, без которой управление судном невозможно. Нормы в экипаже формируются формальными нормативными актами и морскими правилами, такими как распорядок дня и вахтенная служба, субординация, четкие процедуры совещаний для укрепления групповой идентичности. Нарушение этой нормы («панибратство») жестко пресекается, так как размывает дисциплину. И неформальными традиционными морскими правилами-ритуалами, такими как табу на «плохие» темы, насвистывание на судне, взаимовыручка, бережное отношение к отдыху членов экипажа после вахты. Ритуалы служат «якорями», разбивающими монотонность вахт, выполняют функцию психологической разрядки и подтверждения групповой идентичности («мы — моряки»). К традиционным ритуалам относятся пересечение экватора, прохождение мыса Горн, организация встреч в родном порту.

Психологическая поддержка. Возможность конфиденциально обсудить проблемы с капитаном, или с ответственным лицом в экипаже, особенно, в случае крайних проявлений внутри-личностного конфликта, таких как мысли о суициде, или галлюцинации.

Четкая и прозрачная коммуникация. Регулярные брифинги, доступность информации, борьба с возникновением слухов и неформальных группировок. Четкая и прозрачная коммуникация на судне, это не просто этикет, это технология безопасности. Она базируется на трех основных подходах, это 1). стандартизация (единые фразы и процедуры) [7], 2). иерархия (понятные каналы передачи информации) и 3). открытость (возможность задать вопрос и получить ответ). В замкнутом пространстве судна, где каждый зависит от каждого, умение правильно передать и принять информацию становится таким же важным навыком, как умение вязать узлы или тушить пожар. Именно коммуникация превращает группу людей в спаянный экипаж, способный противостоять вызовам в море.

Управление через процедуры и стандарты (ISM Code): Международный кодекс по управлению безопасностью МКУБ (ISM Code) формализует многие аспекты управления, превращая социальные взаимодействия в регламентированные процессы. Стандартизированные процедуры создают общую понятийную базу для всего экипажа, даже если моряки из разных стран. Все знают, что означают термины «готовность к буксировке» или «действия по тревоге». Управление через процедуры и стандарты в рамках МКУБ, это фундамент современной культуры безопасности на флоте. Оно превращает управление из искусства отдельного капитана в воспроизводимую и контролируемую систему. Процедуры не отрицают важности личного опыта, но облачают его в понятную и прозрачную форму, доступную всем. Четкое следование прописанным правилам, постоянный анализ ошибок и открытая коммуникация позволяют экипажу эффективно справляться с трудностями и возвращаться домой целыми.

Таким образом, группы морского экипажа — это высоко-рисковые, динамичные, интернациональные социальные микросистемы. Их эффективное управление, это синтез технических знаний, юридической компетентности, лидерских качеств и глубокого понимания социально-психологических процессов. Успех рейса зависит не только от технического состояния судна, но и от "социального климата" на борту, который является прямым результатом качества управления.

10. Процессы, обеспечивающие управление группой с целью достижения максимального эффекта от совместной деятельности

Процессы, обеспечивающие управление группой для достижения максимального эффекта, называются процессами командообразования и группового управления.

Рассмотрим процесс как систему, разобьем его на циклы формирующие и поддерживающие группу как целостную и эффективную команду.

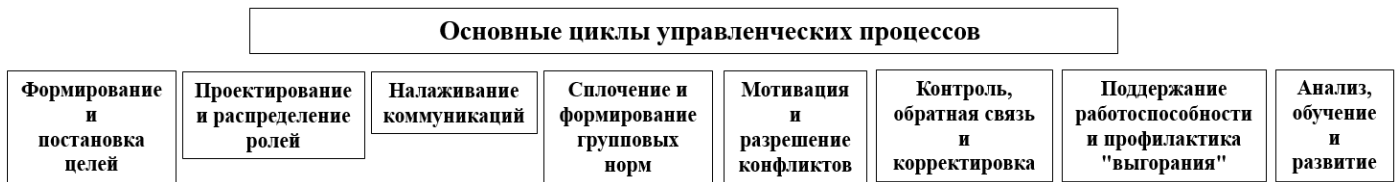


Рисунок 12. Схема основных циклов управленческих процессов

Формирование и постановка цели.

Перевод общей цели (к примеру, безопасный и коммерчески успешный рейс) в конкретные, измеримые, достижимые и понятные каждому члену экипажа задачи. Например, на пассажирском лайнере не просто "поддерживать чистоту, гигиену для профилактики инфекционных заражений среди экипажа и пассажиров этого судна", а "ежедневно до 06:00 проводить утреннюю приборку помещений согласно СУБ судна, с проверкой по стандарту ISM".

Проектирование и распределение ролей, это необходимый этап управленческого процесса, без которого в дальнейшем невозможно эффективное решение задач для достижения поставленной цели. Неизбежно начнут возникать функциональные дыры, двойная работа и перегрузка персонала, замедление принятия решений и нарушение коммуникаций. Существуют реальные риски стратегических просчетов, таких как размывание ответственности, утрата фокуса в достижении поставленной цели, люди начинают заниматься тем, что им привычно или интересно, а не тем, что нужно для общего результата. Происходит подмена целей тактическими решениями, и руководитель тратит все своё время на исправление просчетов в работе и разбор конфликтов вместо того, чтобы думать о развитии.

Поэтому следует определить структуру группы, формальные и неформальные роли её членов. Учесть не только должностные инструкции, но и личностные качества, компетенции, культурные особенности работников.

Пример из судовой жизни, когда капитан назначает ответственных за противопожарную безопасность, за средства от пиратов, за медпункт, или судовую артелку. При этом важно, чтобы "душа компании" (неформальный лидер) не подрывал авторитет капитана, а поддерживал его.

Налаживание коммуникаций - это необходимая работа руководителя, без которой невозможно получать обратную связь от результатов своей деятельности. Создание четких, открытых, двусторонних каналов обмена информацией в борьбе со слухами.

Ежедневные летучки перед работой, обязательный доклад об окончании вахты, использование рабочего языка, организация неформальных встреч в узком кругу, поздравление с днем рождения перед всем экипажем, свободным от вахты. Все эти коммуникации позволяют держать руку на пульсе и вовремя реагировать на вызовы.

Сплочение и формирование групповых норм превращает индивидов в слаженную группу, команду. Формирование общих правил, традиций, ценностей (например, ценность взаимовыручки выше, чем личная выгода) особенно важно в морском экипаже. Взаимовыручка в сложных и опасных условиях работы обеспечивает безопасность экипажа и судна, а негласное правило помогать новичку освоиться.

Мотивация и разрешение конфликтов, когда создаются условия для максимальной личной вовлеченности в общее дело. Исполнение указаний капитана, качественно и своевременно должно стать основным мотивом с целью безопасного окончания рейса, получения справедливого денежного расчета и возвращения на Родину, а выявление и урегулирование конфликтов на ранней стадии (межличностных, межкультурных, профессиональных) до их перехода в деструктивную фазу, является одним из условий безопасности в экипаже.

Такие примеры из судовой жизни, как честная и прозрачная система премий, или разбор ошибок без публичной экзекуции, отдельная беседа капитана с конфликтующими сторонами, являются хорошими примерами правильных действий.

Контроль, обратная связь и корректировка являются стержнем управленческого процесса. Если проектирование и распределение ролей на предыдущем этапе создают основу управления, то контроль, обратная связь и корректировка, это его конечный результат, а при необходимости начало нового этапа. Без них даже самая гениальная структура превращается в музейный экспонат, который не может двигаться и реагировать на изменения. Вот почему этот этап критически важен, особенно в

связке с предыдущими рисками. Без контроля, обратной связи и корректировки капитан начинает управлять не судном, а своим представлением о нем. Он думает, что все идет по плану, а на самом деле процесс давно дал сбой. Помимо указанных рисков существует риск демотивации самого экипажа, который будет работать в вакууме. Команда не знает, правильно ли делает, чего ждать от капитана, доволен он или нет. Это вызывает тревогу и чувство неудовлетворенности результатом своего труда. В качестве примера можно привести разбор на общесудовом собрании результатов проведения учебных тревог в неформальной обстановке, заслушивание рядовых участников, не только командиров аварийных партий и внесение корректировок при необходимости.

Поддержка работоспособности и профилактика "выгорания", значимая составляющая управленческого цикла. Мониторинг психологического климата, организация отдыха, ротации на монотонных работах, обеспечение возможности приватности даже в тесных условиях являются инструментами преодоления «выгорания» в экипаже. Обустройство комнаты отдыха, доступ в интернет для связи с семьей, контроль за графиком рабочих часов по MLC 2006 являются хорошей практикой на судне.

Анализ, обучение и развитие, это важный инструмент профилактики чрезвычайных происшествий на судне. Создание атмосферы взаимодоверия между капитаном, офицерами и рядовыми создает условия для своевременного информирования капитана о незначительных случаях несоответствий (Near Miss), нарушений регламента или техники безопасности, что позволяет, без ссылки на виновного, проводить обучение и инструктажи, тем самым повышая общий уровень знаний и компетенций у экипажа. Подробный разбор инцидента без поиска виновного, а с целью улучшить процедуру является хорошей практикой.

Перечисленные процессы не линейны, но циклически взаимосвязаны. Конфликт может потребовать пересмотра ролей или норм. Обратная связь ведет к корректировке целей и т.д.

Таким образом, максимальный эффект от совместной деятельности достигается не сам по себе, а в результате целенаправленного и непрерывного управления этими социально-психологическими и организационными процессами.

§4. Мотивация и стимулирование моряков

11. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности моряков. Факторы, воздействующие на моряков в условиях рейса.

Мотивация моряков, это внутренние психологические причины, побуждающие моряка добросовестно и эффективно выполнять свои обязанности.

Ключевые мотивирующие факторы для моряков являются:

- Самореализация и профессиональный рост, стремление стать экспертом, подняться по карьерной лестнице (от матроса до старпома и капитана).
- Чувство долга и ответственности, осознание важности своей работы для безопасности судна, экипажа, экологии и глобальной логистики.
- Призвание и любовь к морю, романтика профессии, желание путешествовать, интерес к технике и судовождению.
- Принадлежность к команде (экипажу), чувство товарищества, "братства", взаимовыручка в замкнутом пространстве.
- Стабильность и безопасность, гарантия занятости в надежной компании.

Стимулирование моряков, это система внешних мер (материальных и нематериальных), которые компания (судовладелец, крьюинг) применяет для повышения эффективности труда и закрепления кадров. Это "рычаги управления извне".

Ключевые методы стимулирования моряков, делятся на материальные и нематериальные.

К материальным относятся конкурентная зарплата и бонусы, надбавки, социальный пакет, оплата проезда к месту работы/отдыха (авиабилеты), гарантия выплаты зарплаты, честный контракт, когда рейс бесконечно не продлевается компанией/оператором из соображений материальной выгоды. К нематериальным относятся качественная связь с домом, комфортные условия жизни на судне, справедливое и уважительное отношение, четкий график работы/отдыха и уважение к нему, возможности для обучения и карьерного роста, поддержка семьи моряка.

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности моряков - комплексная система, направленная на поддержание высокой производительности и безопасности на судне, сохранение лояльности и снижение текучести кадров и привлечение в отрасль лучших специалистов. Успешная компания строит эту систему по принципу справедливой оплаты, человеческого отношения и заботы о благополучии моряка как на борту, так и за его пределами. В условиях глобальной нехватки квалифицированных морских кадров эффективная система мотивации и стимулирования становится ключевым конкурентным преимуществом судоходных компаний.

Факторы, воздействующие на моряков в условиях рейса. В условиях рейса на моряков воздействует комплекс взаимосвязанных факторов, которые можно разделить на несколько ключевых категорий. Эти факторы создают нагрузку, влияя на психическое и физическое состояние, а в конечном итоге — на безопасность судна.



Рисунок 13. Схема ключевых факторов, воздействующих на моряков и последствий их влияния

Для смягчения этих факторов необходимы меры на уровне компании, капитана и самих моряков. Так, в борьбе с усталостью, следует соблюдать нормы и стандарты ПДНВ, соблюдать режим труда и отдыха, не применять практику ведения фальсифицированных записей. Капитану важно планировать работы реалистично и грамотно распределять нагрузку, а морякам сообщать о чрезмерной усталости. В поддержке психического здоровья важно создать возможность для живого общения в экипаже, поощрять здоровый досуг. Ключевую роль играет доступ к психологической помощи (телефон доверия, онлайн-консультации). Для обеспечения безопасности и прав, четко следовать процедурам безопасности, проводить регулярные тренировки. Компании должны гарантировать своевременную выплату зарплат и поддерживать хорошую репатриацию. Психологическая подготовка, особенно для вахтенных офицеров, к действиям в стрессе отрабатывается в процессе учебных тревог.

Современные вызовы, такие как сокращение экипажей и цифровизация, одновременно увеличивают нагрузку и усугубляют изоляцию. Поэтому системный подход к управлению этими факторами становится критически важным для сохранения работоспособности экипажа и безопасности мореплавания.

Рекомендации по снижению воздействия негативных факторов на моряков.

Рекомендации по снижению воздействия негативных факторов на моряков



Рисунок 14. Схема рекомендаций по снижению влияния негативных факторов на моряков

Таким образом, главное в снижении негативных факторов, это баланс между техническим состоянием судна и психологическим состоянием экипажа.

Глава II. Психологическая составляющая трудового капитала судна

§5 Роль психологических явлений и их влияние на управление судовым экипажем

12. Роль психологических явлений в процессах управления судном.

Роль психологических явлений в управлении судном является важным и часто решающим фактором между безопасным рейсом и аварией. Управление судном, это не просто техническая задача, а сложная деятельность в условиях стресса, ограниченного времени и изменяющейся среды, высокой степенью ответственности, где человеческий фактор играет основную роль [22][11][34].

Основные аспекты влияния психологии можно разделить на следующие категории:

Когнитивные процессы и принятие решений, к ним относятся:

- *Внимание и бдительность*: длительные вахты, монотонный ландшафт (особенно в океане) приводят к снижению бдительности, "тоннельному зрению" и пропуску важной информации (например, цель на радаре, огни другого судна).
- *Ситуационная осведомленность*: способность воспринимать, понимать и предвидеть развитие ситуации. Потеря осведомленности — частая причина инцидентов. На неё влияют усталость, перегрузка информацией, ложные предположения.
- *Принятие решений в условиях стресса и неопределенности*: в критических ситуациях (шторм, опасное сближение, отказ техники) срабатывают психологические паттерны, а именно: стремление к подтверждению своей точки зрения в ущерб иной, не менее важной, недооценка рисков или, наоборот, паника.

Эмоциональные и личностные факторы

Стресс и усталость: хроническая усталость — главный враг моряка. Она напрямую ухудшает когнитивные функции, увеличивает время реакции, провоцирует раздражительность и ошибки. Грамотное управление ресурсами экипажа является ключевой задачей капитана.

Паника и тревожность в аварийной ситуации может привести к неадекватным действиям, неправильной подаче команды, хаотичным действиям. Противостоит этому выучка и тренировки до уровня мышечной памяти.

Самоуверенность, когда опытный моряк может недооценивать риск, ссылаясь на существующую негативную практику в подобных ситуациях. Это явление называется **нормализацией отклонений** [19] [30] и ведет к накоплению рисков и в конечном этапе к катастрофе.

Социально-психологические и командные процессы

Лидерство и авторитет капитана часто зависят от стиля руководства. Стиль управления (авторитарный, демократический, либеральный) влияет на микроклимат. Важен баланс между безусловным исполнением команд в экстренной ситуации и открытостью для обратной связи от рядовых членов экипажа. К примеру, команда капитана «право на борт» не терпит обсуждений и выполняется мгновенно. А указание разобраться с причинами повышенного расхода топлива дается старшему механику в либеральном стиле.

Коммуникация и языковые барьеры: Четкость, краткость и однозначность команд жизненно важны. Ежегодно происходят крушения судов из-за плохой коммуникации. Языковые барьеры прямо или косвенно являются причиной 20-25% столкновений судов и навигационных инцидентов в системах разделения движения.

Многонациональные экипажи, особая зона риска из-за неидеального английского и культурных различий в интерпретации.

Эффект группового мышления в сплоченном экипаже частое явление. Младшие по званию могут не высказывать сомнения или альтернативные идеи из-за давления коллектива или уважения к старшим, что ведет к ошибочным групповым решениям.

Конфликты в замкнутом пространстве происходят чаще, чем в обычной среде. Длительные рейсы в изоляции обостряют межличностные трения, что сказывается на слаженности работы.

Человеческий фактор и ошибки

Подавляющее большинство аварий (по данным ИМО, до 80%) происходят из-за человеческого фактора. Ошибки происходят по следующим причинам:

- *Ошибки по незнанию* (не хватило знаний).
- *Ошибки по правилам* (применил неверное правило или правильно, но не к той ситуации).
- *Ошибки по неумению* (провал в исполнении из-за усталости, стресса).
- *Нарушения* (сознательное несоблюдение правил, часто из-за самоуверенности или давления обстоятельств).

Современное судовождение активно внедряет психологические знания.

Bridge Resource Management (BRM) / Ship Resource Management, это система обучения, направленная на оптимизацию использования всех ресурсов (люди, информация, оборудование) для обеспечения безопасности. Включает выработку навыков коммуникации, лидерства, принятия решений.

Учет психологического состояния при подборе экипажа, это психологические тесты и методики, которые являются основой диагностики, позволяющие оценить личностные характеристики, интеллект и когнитивные способности кандидатов. К ним относятся многофакторные личностные опросники. Это один из самых авторитетных и часто используемых инструментов в мире. Он помогает выявить устойчивые личностные черты, акцентуации характера и возможные психологические отклонения. В современных исследованиях их даже используют в связке с алгоритмами машинного обучения для повышения объективности отбора. Для удобства и скорости обработки данных все методики объединяются в автоматизированные системы. Компьютерная система ПДС-ЮНИПРО, пример специализированного инструмента, разработанного по заказу судоводных компаний (в частности, Группы компаний «Совкомфлот») при участии Института психологии РАН [43].

Моделирование и тренажеры позволяют отрабатывать действия в нештатных ситуациях, формируя правильные психологические реакции и "мышечную память".

Культура безопасности (Safety Culture) формирует на судне атмосферу, где приоритет отдается безопасности, а не слепому выполнению плана, где поощряется сообщение об ошибках без страха наказания (безвинная культура), которая возможна при демократическом стиле управления экипажем [34].

Психологические явления в управлении судном, это не абстрактная теория, а практический инструмент обеспечения безопасности. Понимание закономерностей работы психики в условиях моря позволяет предотвращать ошибки, эффективно управлять командой, поддерживать высокий уровень ситуационной осведомленности, адекватно действовать в чрезвычайных ситуациях.

Таким образом, современные капитаны и офицеры, это не только технические специалисты, но и менеджеры, способные учитывать и управлять психологическим состоянием как собственным, так и всего экипажа. Поэтому психологическая подготовка становится неотъемлемой частью профессионального морского образования.

13. Познавательные процессы на судне.

Познавательные (когнитивные) процессы на судне, это основной элемент психической деятельности экипажа, обеспечивающий получение, обработку, хранение и использование информации для безопасного судовождения и управления. В условиях морской среды они протекают под воздействием специфических факторов, таких как стресс, усталость, монотония, сенсорная депривация и дефицит времени.

Рассмотрим ключевые виды познавательных процессов и их роль в судовой деятельности:



Рисунок 15. Схема ключевых познавательных процессов

Ощущение и восприятие, это непосредственное отражение свойств окружающей среды органами чувств и интерпретация этих сигналов.

На судне, где преобладающими условиям являются экстремальные, *зрительное восприятие* окружающей действительности является основным при принятии решений. Распознавание навигационных огней, форм силуэтов судов, береговых ориентиров, показаний приборов. Критически важны ночное видение (адаптация) и борьба с иллюзиями (например, ложный горизонт в шторм, оптические обманы в тумане, отражение на лобовых иллюминаторах в рубке ходовых огней догоняющего судна).

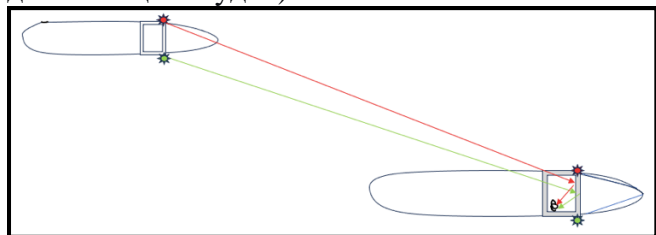


Рисунок 16. Иллюзия встречного судна, отражение на лобовых

иллюминаторах в рубке ходовых огней догоняющего судна в ночное время.

На рисунке 1 приведена иллюзия идущего в левый борт судна. Данный случай произошел на БМРТ, осуществлявшего промысел в Беринговом море на границе разделительной зоны с США. Штурман идентифицировал отражение от иллюминатора, как сторожевой корабль береговой охраны США, идущий на пересечение к траулеру. Был вызван капитан на мостик, но после внимательного рассмотрения, иллюзия «рассеялась».

Слуховое восприятие, это улавливание звуковых сигналов, шума работающих механизмов, команд и переговоров. Судоводитель обязан знать значение звуковых сигналов, предписываемых МППСС-72 и должен безошибочно идентифицировать эти сигналы в условиях работы машин и механизмов самого судна и шума от ветра и волнений. Механики по звуку механизмов в машинном отделении определяют их режим работы. Судоводитель на мосту и моряки на палубе должны слышать крики о помощи от терпящих бедствие моряков, выпавших за борт.

Вестибулярное и кинестетическое восприятие, ощущение крена, дифферента, качки. В замкнутом пространстве может вступать в конфликт со зрительной информацией вызывая морскую болезнь, дезориентацию.

Кинестетическое восприятие, это ощущение положения и движения собственного тела и его частей в пространстве, а также чувство мышечного усилия. Оно основано на сигналах от рецепторов, расположенных в мышцах, сухожилиях и суставах, и позволяет нам знать, где находится наша рука или нога, даже с закрытыми глазами, и с каким усилием мы действуем. На судне кинестетическое восприятие играет особую и очень важную роль. Моряк с нормальным кинестетическим восприятием вовремя реагирует на качку судна во время его движения во избежание травматизма. Через изменение давления на стопы и положение тела в пространстве моряк чувствует, как судно наклоняется на волне. Это позволяет интуитивно сохранять равновесие при передвижении по палубе или трапам. Тело постоянно подстраивается под ритмичные движения судна. Опытные моряки по характеру качки могут оценить её период и амплитуду, что важно для прогнозирования условий. При работе с механизмами, швартовыми тросами, трапами важно чувствовать приложенное усилие, чтобы не сорваться и не травмироваться. Кинестезия позволяет точно дозировать силу. Это необходимо при управлении рычагами лебедок, шпилей и брашпиля при выполнении тех или иных работ. При управлении штурвалом или рычагами машинного телеграфа развивается "мышечная память" на определенные положения и хода и усилий.

Конфликт сенсорных систем между кинестетической, вестибулярной и зрительной, основная опасность во время работы на судне. Классический пример, в шторм, в закрытой рубке без визуального контакта с горизонтом, вестибулярный аппарат и кинестезия сообщают о сильной качке и наклонах. Однако, если смотреть на неподвижный относительно судна объект (например, на прибор или стол в кают-компании), зрение сигнализирует, "все неподвижно". Как результат, мозг получает противоречивые сигналы. Это может привести к дезориентации, пространственной иллюзии, а в крайних случаях — к морской болезни. В такой ситуации для сохранения ориентации критически важно переключиться на внешний визуальный ориентир или довериться показаниям приборов.

Таким образом кинестетическое восприятие на судне — это важнейший, но не абсолютно надежный канал информации. Опытный моряк учится интегрировать сигналы от всех систем, кинестезии, вестибулярного аппарата, зрения и слуха.

Внимание, это процесс избирательной направленности сознания на определенные объекты. Внимание тренируется в процессе интеллектуальной деятельности каждого человека и зависит от когнитивных способностей и особенностей психики. Внимание офицер на вахте сосредоточено одновременно на множестве индикаторах и приборах, также штурман на вахте должен одновременно следить за горизонтом, слушать окружающую обстановку и поддерживать связь с другими судами, не теряя контроля за обстановкой. Работа на судне, это классический пример деятельности, требующей постоянного *распределения внимания*. В отличие от концентрации, когда вы смотрите в одну точку, распределение позволяет держать в уме несколько целей.

Что влияет на качество так необходимого для офицеров флота распределенного внимания. В первую очередь внешняя среда, это *шум и вибрация*. Они создают дополнительную нагрузку на нервную систему. Мозг тратит силы на подавление этого раздражителя, и у нервной системы для распределения задач остается меньше ресурсов. Шум как бы сужает внимание.

Как следствие *организм устает, сон нарушается*, что является главным врагом для распределенного внимания. Уставший человек может успешно делать *одно* простое дело, но как только нужно следить за двумя-тремя процессами (например, держать курс и слушать эфир), происходит "зависание" или пропуск важного сигнала. *Стресс и монотония* по-разному влияют на внимание. Так, при сильном стрессе внимание, наоборот, чрезмерно концентрируется на источнике угрозы, возникает эффект туннельного зрения, но при этом игнорируя остальные параметры. Страдает распределенное внимание. При монотонии же способность распределять внимание притупляется из-за расслабления нервной системы.

Существуют способы поддержания на должном уровне способность организма к распределенному вниманию. В первую очередь тренировки на берегу на визуальных навигационных тренажерах, где можно смоделировать сложную навигационную обстановку с различными вводными. Прохождение таких тренингов в течение 40 часов закрепляют за судоводителем навыки устойчивого поддержания распределенного внимания. Не маловажным являются и физические тренировки, а также аутотренинг офицеров. Важное значение имеет заблаговременное планирование сложного периода. Так, когда известно, что предстоит сложный участок (узкость, оживленное движение), опытные моряки заранее "распределяют" роли, часть задач делегируют (например, второму помощнику или впередсмотрящему), чтобы снизить нагрузку на свое внимание. Важное значения для устойчивого распределенного внимания играет и культура потребления воды и пищи. При их правильном употреблении активизируются нейронные связи усиливая когнитивные способности моряка.

Перегрузка внимания — частая проблема в сложной навигационной обстановке. Это такое состояние судоводителя на ходовой вахте, при котором количество поступающей информации или задач, требующих одновременного контроля, превышает его психофизиологические возможности по их обработке. Проще говоря, это момент, когда мозг дает сбой из-за того, что слишком много вводных. Наступает кратковременный ступор. Приведем пример, когда мозг перестает отделять важное от второстепенного. Старший помощник на телеграфе может тупо смотреть на мигающую лампочку (второстепенный сигнал), не слыша при этом команды капитана «Стоп машина!» (критический сигнал). Или, когда сенсорный вход переполнен. Одновременно звучат сигналы двух судов по УКВ, сработал сигнал автопилота об отклонении от курса, сигнализация на РЛС, помощник на крыле докладывает о плавучем объекте, а капитан отдает распоряжения.

Можно сгруппировать причины, по которым может наступить перегрузка внимания, это:

- *Информационный поток*. Современный мостик напичкан электроникой (ECDIS, РЛС, AIS, Conning). Вместо того чтобы смотреть в иллюминатор, моряк смотрит в дисплей. Когда информации слишком много, наступает *сенсорная перегрузка*.
- *Кумулятивная усталость*. Если моряк не выспался (о чем мы говорили в разделе гигиены сна), его нервная система работает с перебоями. То, что отдохнувший человек воспримет как фоновый шум, уставший воспримет как критическую перегрузку.
- *Стресс (особенно при авариях)*. Выброс адреналина сужает внимание. В обычной жизни это помогает (собрался и убежал от опасности), но на мостике это опасно. Нужно не бежать, а анализировать десяток параметров.
- *Монотония, а затем резкое усложнение обстановки*. Длительный переход в океане (сенсорный голод) расслабляет мозг. При заходе в оживленный пролив или порт мозг не успевает адаптироваться и мгновенно впадает в состояние перегрузки от внезапно свалившейся кучи задач.

Память условно можно разделить на оперативную память и процедурную (мышечную) память. *Оперативная (рабочая) память* удерживает в уме краткосрочную информацию (координаты, курс встречного судна, текущая команда, снятые показания с радара). Оперативная память крайне уязвима к стрессу и перегрузке. *Долговременная память, процедурная память*, или "Мышечная память" хранит профессиональные знания, такие как МППСС-72, навигационные карты, аварийные процедуры. В критический момент доступ к этим знаниям должен быть автоматическим. Мышечная память формируется через многократные тренировки на тренажерах и в практических условиях.

Мышление и принятие решений, это высший процесс обобщенного и опосредованного отражения действительности, решения задач.

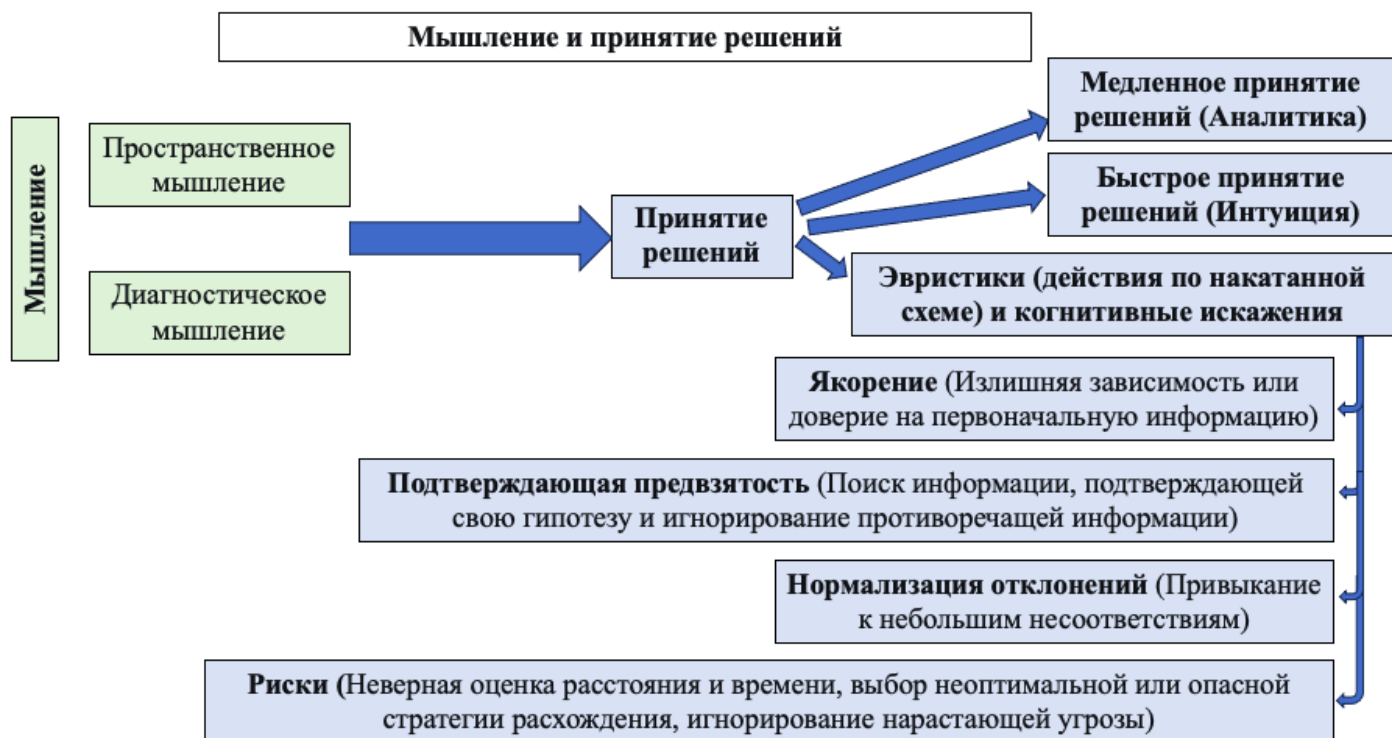


Рисунок 17. Схема принятия решений

Мышление.

Пространственное мышление в море на судне, важная составляющая профессиональных навыков моряка, офицера его профессиональной пригодности. Моряк (от капитана до рулевого) постоянно работает в трехмерной среде, которая к тому же находится в движении.

Штурман рассчитывает путь. Он учитывает, что судно идет, к примеру, вперед со скоростью 10 узлов, но течение сносит его влево на 2 узла, а ветер валит вправо на 1 узел. Пространственное мышление позволяет сложить эти вектора в голове и понять направление путевого угла. Чувство габаритов судна, умение мгновенно оценить, разойдется ли огромный корабль в узкости или между двумя объектами. Опытный капитан смотрит на шлюз или причал и чувствует зазоры. Или, к примеру, лоцман, зная маневренные характеристики судна с винтом правого шага, сопоставляя их совершает маневр в узкости при швартовке.

Штурман должен на взгляд определить, что пеленг на впереди идущее судно не меняется, а расстояние уменьшается.

При входе в мелководье возникает эффект "проседания" судна. Корпус начинает «присасываться» ко дну. Офицер на мосту должен мысленно представить, как изменится поток воды под днищем, и заблаговременно снизить скорость, чтобы не задеть дно. Аналогично и с прохождением судна под мостом, необходимо знать высоту мачт и высоту пролета моста. Нужно правильно оценить возможность прохода судна под мостом во время качки.

Управление судном по приборам в условиях отсутствия видимости в узкости, с интенсивным движением тоже требует навыков и развитого пространственного мышления. Опытный моряк, даже отдыхая в каюте чувствует, как судно лежит на курсе, кренится или рыскает, в какую сторону совершает маневр.

Диагностическое мышление является приоритетным для машинной команды. При нахождении судна в автономном плавании вдали от портов, где помощи не от кого ждать, когда быстрая и точная диагностика критически важна во избежание аварии диагностическое мышление крайне необходимо. Простой судна в море (особенно контейнеровоза или танкера) стоит десятки тысяч долларов в сутки. Быстрая и точная диагностика экономит деньги судовладельца.

Неправильная диагностика во время ремонта в море с заменой предполагаемой запасной детали, это впустую потраченные ресурсы машинной команды, времени и самой запасной детали.

Принятие решений.

Быстрое (интуитивное) принятие решения, когда мозг опытного моряка накапливает за время работы в море тысячи ситуаций (аварий, швартовок, штормов, расхождение с судами). Это незаменимые навыки, приходящие со временем. При возникновении непонятной ситуации, сразу, у опытного моряка, включается подсознательный поиск. Мозг за доли секунды сравнивает её с базой данных приобретенного опыта, находит объяснение ситуации и сразу принимая решение.

Медленное принятие решения (Аналитика), на судне — это процесс осознанного, последовательного анализа информации, расчетов, взвешивания рисков и моделирования последствий перед тем, как отдать команду или совершить действие. Например, крупный балкер в балласте готовится пересечь северную часть Атлантического океана в зимнее время. Перед капитаном стоит задача безаварийного перехода. Капитан дает указание старшему помощнику, старшему механику подготовить предложения, доложить и начать подготовку к переходу. Во время перехода балкер попал в сильный шторм, но благодаря правильной балластировке, креплению имущества по штормовому, надлежащей эксплуатации главного двигателя и вспомогательных механизмов судно не потерпело крушения, а благополучно завершило переход.

Эвристики (действия по накатанной схеме) и когнитивные искажения [38].

Эвристики — это «быстрый» мозг, который помогает выживать, действуя по накатанной, а *когнитивные искажения* — это побочный эффект от работы «быстрого» мозга, систематические ошибки в мышлении. На судне, где цена ошибки огромна, понимание этой связи критически важно. То, что спасло в сотне похожих ситуациях, в 101-й может убить, потому что сработало искажение.

Эвристика ярких событий. Приведем пример, когда механик помнит, как пять лет назад на его судне сгорел насос из-за сухого хода. С тех пор он всегда дважды проверяет клапан перед пуском. В этом случае эвристика полезна — она сохраняет насос. Второй пример, когда когнитивное искажение (Ошибка) приводит негативным последствиям. Капитан недавно читал сводки о нападении сомалийских пиратов. В результате, проходя мимо побережья Йемена, он видит маленькую рыболовецкую лодку. Эвристика доступности кричит: «Пираты!». Он начинает противопиратский маневр, уходит в море, теряя время и топливо. На самом деле это были обычные рыбаки. Доступность яркой, эмоциональной картинке (пираты) исказила оценку реальной угрозы [38].

Эвристика якорения. Мы цепляемся за первую полученную информацию. Например, лоцман по радио говорит: «Проходите буй N 5 с левого борта». Штурман "привязывается" к этому ориентиру и ведет судно. Это эффективная коммуникация и положительный пример проявления якорения. Второй пример, когда происходит когнитивное искажение. При планировании рейса капитан увидел прогноз погоды: "Волнение 3 балла". Он настроился на легкий переход. Через сутки приходит уточненный прогноз: "Шторм 8 баллов". Капитан подсознательно продолжает держать в голове "якорь" в 3 балла и недооценивает угрозу. Он думает: "Да ладно, может, проскочим, не может так быстро испортиться". Он принимает решение не пережидать шторм, полагаясь на устаревшие данные. Это классическое "якорение" на первоначальном, более оптимистичном прогнозе.

Эвристика подтверждающей предвзятости, когда из-за поиска информации, подтверждающей свою гипотезу ("Это судно уверенно расходится с нами"), происходит игнорирование противоречащей информации.

Эвристика нормализации отклонений [36] [18] [29], это психологический процесс, при котором люди (или организации) постепенно привыкают к отклонениям от безопасных процедур или стандартов, если эти отклонения не приводят к немедленным негативным последствиям. В результате опасные действия начинают восприниматься как норма, а предупреждающие сигналы игнорируются. Когда накапливается критическая масса отклонений или возникает непредвиденное стечение обстоятельств, система рушится. В море это явление особенно опасно, потому что судно — изолированная система, где мелкие упущения могут накапливаться и приводить к катастрофе. Моряки, работающие в условиях жёсткого графика и стресса, часто незаметно для себя «нормализуют» мелкие нарушения.

Яркий пример проявления *нормализации отклонений*, крушение пассажирского лайнера «Коста Конкордия» [19] [25], где наряду с другими причинами игнорировались неоднократно правила безопасного прохождения вблизи острова, где предполагалась процедура приветствия, в результате из-за накопившихся нарушений произошло критически близкое прохождение от скал без учета

погодных условий, и крушение пассажирского лайнера. Капитан был осужден на 15 лет. Другой пример, когда в эпоху ECDIS (электронных карт) штурмана перестают вести ручную прокладку, доверяя автоматике. Сначала они сверяются с бумажной картой раз в сутки, потом раз в неделю, потом только при заходе в порт. Отклонение от правил (требование вести прокладку) становится нормой. Пример с судомеханической службой. Неисправности, которые «терпят». В машинном отделении может появиться небольшая течь сальника. Её подтягивают, но она продолжает капать. Постепенно все привыкают к этой лужице под двигателем. Никто не сообщает на берег, не оформляет ремонт. Через несколько месяцев сальник разбивает полностью, и масло вытекает в картер — двигатель клинит.

Нормализация отклонений в море — это тихий убийца. Она не заметна в повседневной рутине, но именно она лежит в основе подавляющего большинства крупных аварий. Борьба с ней возможна только постоянной рефлексией, здоровой культурой безопасности и готовностью каждого моряка сказать: «Стоп, это неправильно, хотя раньше мы так делали».

Риски.

Главная опасность моря заключается не в отдельно взятом риске, а в их наложении и цепной реакции. Судно попадает в шторм (природный риск)=Из-за постоянной качки у механика срывает резьбу крепления топливного насоса (технический риск — поломка)=Механик, работая 30-й час без сна (усталость — человеческий фактор), неправильно перекрывает клапан, и топливо под давлением разбрызгивается на горячий коллектор=Возникает пожар в машинном отделении=Судно теряет ход в шторм у берега (навигационный риск посадки на мель)= Чтобы избежать мели, капитан отдает команду отпустить якорь на большой скорости. Якорь ломается=Судно выбрасывает на мель, корпус получает пробоину, и сгорает, происходит разлив топлива(экологический риск) [24].

14. Эмоционально-чувственные процессы на судне.

Эмоционально-чувственные процессы на судне — это комплекс переживаний, реакций и устойчивых состояний, возникающих у членов экипажа под влиянием специфических условий морской среды. Эти процессы напрямую влияют на работоспособность, принятие решений, коммуникацию и общую безопасность.

Эмоционально-чувственные источники напряжения, воздействующие на экипаж судна в море, это

- *изоляция и замкнутость пространства.* Длительное пребывание в ограниченном пространстве с одним коллективом вызывает психологическую усталость, обостряет межличностные конфликты и чувство одиночества.

- *Экстремальные условия работы,* такие как шторм, качка, холод, шум, вибрация, нарушение биоритмов вызывают постоянный стресс, страх, тревогу и физический дискомфорт.

- *Высокая ответственность и монотонность* вахт в открытом море, это ведет к хроническому стрессу, апатии и снижению бдительности.

Как результат, наш головной мозг, перегруженный постоянными негативными воздействиями начинает давать сбой на фоне эмоционально-чувственной перегрузки, что может привести к искажениям мышления и поведения. Какие искажения эмоционально-чувственного характера негативно воздействуют на когнитивную способность офицера на вахте, это:

- *Нарушение восприятия и внимания.* "Тоннельное зрение", которое на фоне стресса или страха притягивает внимание моряка на источник страха, в ущерб общей ситуации. Человек впадает в ступор, концентрируясь на одном. Кроме этого, может возникнуть паническая тревога и неадекватность действий.

- *Ошибки в принятии решений.* Под влиянием эмоций (например, самоуверенности или, наоборот, паники) нарушаются логические когнитивные процессы. Человек может игнорировать информацию или действовать по шаблону, не соответствующему реальной обстановке.

- *Снижение коммуникации.* Эмоциональная напряжённость (раздражение, обида, гнев, обрывочность фраз) резко ухудшает качество общения, что критично для точной передачи команд и координации действий.

Для контроля эмоциональной сферы используются как личные, так и организационные методы,

такие как психологическая подготовка и тренировки. Bridge Resource Management (BRM), одна из программ тренажерной подготовки. Такие тренировки формируют «мышечную память», тем самым снижая вероятность возникновения чрезвычайных ситуаций и аварий.

К личной подготовке относится *самоконтроль, психогигиена и культура потребления*. Важны базовые навыки саморегуляции.

Психогигиена — это система профилактических мероприятий, направленных на сохранение психического здоровья.

В море она реализуется через режим и организацию быта. Главный недруг головного мозга моряка, это *однообразие быта, работы и отдыха*. Каждый день похож на предыдущий неделями. Мозг начинает «голодать» по новым впечатлениям. Моряк должен создавать для себя «островки новизны». Это может быть чтение книг (бумажных или электронных), просмотр кино (накопленного заранее), игра на гитаре, компьютерные игры, разгадывание кроссвордов, спортивная рыбалка на палубе (если позволяет судно и обстановка), организация соревнований, к примеру шахматы, другие настольные игры. Для организации судовой жизни на уровне быта и отдыха старшие офицеры должны выступать инициаторами командно-образующих мероприятий и всячески поддерживать такие инициативы с низу.

Физические нагрузки. На современных судах есть небольшие спортзалы (велотренажер, гантели). Если их нет, в ход идут отжимания в каюте, пробежки по палубе или даже просто регулярные прогулки (до 10 000 шагов) по главной палубе, чтобы «разогнать кровь» и получить порцию витамина D.

Режим сна (Циркадные ритмы). Самая большая проблема, это вахты. Они «ломают» внутренние часы организма. Опытные моряки используют технику «гигиены сна», плотные шторы в каюте, маски для сна. Они стараются не наедаться перед сном и исключают кофеин за 4 часа до отдыха, чтобы даже короткий сон (4-5 часов между вахтами) был глубоким и восстанавливающим. При пробуждении перед вахтой рекомендовано насытить организм влагой, выпивая стакан теплой воды натощак. Это активизирует нейронные связи нервных волокон и пробуждает организм эффективнее чашки крепкого чая.

Социальная изоляция и связь с домом. Раньше помогали радиogramмы и долгие разговоры в порту. Сейчас, спутниковый интернет (там, где он есть). В общении с домом тоже должна соблюдаться психогигиена. Недопустимо распускаться, необходимо дозированное общение. Нельзя каждый день рыдать в трубку жене о том, как тяжело (это усилит стресс у обоих). Нужно строить диалог позитивно, планировать будущее (отпуск, покупки), чтобы создать «точку опоры» в будущем.

Эмоциональные процессы на судне тесно связаны с ранее рассмотренными познавательными (когнитивными) процессами. Например, хроническая усталость и стресс напрямую снижают внимание и качество принятия решений. Поэтому эффективное управление экипажем требует комплексного учёта как мыслительных, так и эмоциональных аспектов деятельности.

15. Волевые процессы на судне.

Волевые процессы на судне, это сознательная саморегуляция поведения, направленная на преодоление трудностей для достижения профессиональных целей, прежде всего — безопасности судна и экипажа. В условиях моря воля является ключевым фактором, связывающим знания, навыки, эмоции и конечный результат.

Ключевые компоненты волевых процессов и их проявление на судне.

Ключевые компоненты волевых процессов на судне

Постановка цели и принятие решения

Планирование и прогнозирование

Инициация действия

Самоконтроль и саморегуляция

Преодоление препятствий

Проявление ключевых компонентов волевых процессов на судне

Постановка чёткой цели вахты («обеспечить безопасный проход узкости») и принятие решения о манёвре, курсе, скорости.

Составление плана перехода, подготовка к шторму, разработка аварийных процедур.

Начало действий в аварийной ситуации, несмотря на стресс и усталость. Выход на вахту в ночные часы.

Контроль за соблюдением режима труда и отдыха, управление эмоциями в конфликте, поддержание бдительности на монотонной вахте.

Работа в шторм при морской болезни, продолжение действий в условиях экстремальной усталости, выполнение сложной работы в неблагоприятных погодных условиях.



Рисунок 18. Схема ключевых компонентов волевых и познавательных процессов на судне

Волевые процессы не существуют изолированно и тесно переплетены с ранее рассмотренными аспектами.

Воля и познание. Без чёткого понимания ситуации (ситуационной осведомлённости) волевое решение может быть ошибочным. Воля же помогает поддерживать *внимание* и активировать *память* в критический момент. В познавательном процессе моряка волевые качества выступают в роли фильтра и усилителя. Фильтр помогает отсечь панику, лень, страх перед начальством и сосредоточиться на решении задачи. Усилитель позволяет удерживать внимание на скучной, но важной задаче, например на наблюдении и заставляет мозг работать на пределе, когда нужно быстро обработать много данных в критической ситуации, к примеру во время аварии или сложном проходе пролива.

Воля и эмоции. Специфика работы в море, замкнутость пространства, длительная изоляция, монотонность, повышенная опасность и межкультурные различия создает уникальную среду для эмоционального напряжения. *Гнев и агрессия*, возникающие в результате перегруженности головного мозга моряка вышеуказанными негативными факторами на судне требуют от моряка волевых усилий для того, чтобы не ответить агрессией на грубость, промолчать или уйти от ссоры, чтобы не перевести ординарный рабочий момент в межличностный конфликт. Помимо этого, эмоциональная устойчивость, в свою очередь, экономит волевые ресурсы, тем самым помогая поддерживать психическую уравновешенность моряка и команды в целом.

Воля и монотонность. Борьба с сенсорной депривацией (монотонностью) и состояние пониженной бдительности, это одна из самых сложных ежедневных волевых задач для моряка. Если в шторм организм мобилизуется сам, то в штиль и на длинном переходе мозг "засыпает", и здесь воля работает как единственный внутренний будильник. Рассмотрим механизмы мобилизации воли в борьбе с монотонностью, это принудительная сенсорная стимуляция, когда воля заставляет человека искусственно создавать новые впечатления. Например, волевым усилием вахтенный помощник заставляет себя не просто смотреть на море, а методично "сканировать" его секторами в поиске плавающих объектов, изменений цвета воды, следов нефти, мусорных островов. Представляет, что участвует в спасательной операции, ведет поиск выпавшего за борт моряка. Это превращает пассивное наблюдение в активный когнитивный процесс. Другой способ борьбы с монотонностью на вахте, это структурирование времени. Как на практике это происходит. Воля помогает разбить бесконечную вахту на управляемые отрезки. Вместо того чтобы думать "мне стоять тут еще 4 часа", воля заставляет думать: "первые 30 минут я контролирую счисление пути, вторые 30 — проверяю работу авторулевого, определяю поправку компаса, сверяю показания с главным магнитным компасом, следующие 30, изучаю прогноз погоды, прослушиваю эфир. Или, установить правила и ритуалы на вахте, например, ровно в середине вахты волевым решением завариваю себе кофе, или выхожу на крыло мостика и делаю 10 глубоких вдохов, посмотрю состояние бортовых огней и спасательных буйев на крыле. Это искусственно создает "островки" событий в однородном потоке времени.

Проявление воли в экипаже со стороны капитана на судне является системообразующим фактором для всего экипажа. Капитан, это не просто начальник, это символ реальности и эмоционального эталона для людей, находящихся в изоляции от берега. Сильная воля капитана задаёт стандарт для всего экипажа, и масштабирует через своих подчиненных эталонный стиль, формируя культуру дисциплины и ответственности. Чувство защищенности, исходящее от капитана судна формируется из его способности принимать правильные решения в критических ситуациях. Воля командира позволяет выстроить оптимальную дистанцию, исключаящую как «панибратство», так и тиранию. Молодые помощники часто склонны к лени. Настойчивость, воля капитана в требованиях к ведению документации или несению ходовой вахты формирует профессионализм. Поначалу это вызывает напряжение в отношениях, но по мере роста квалификации сменяется благодарностью. Воля командира проявляется в его готовности брать на себя ответственность, например, в общении с руководством компании, отстаивании прав экипажа.

Таким образом, в условиях судна, где внешние обстоятельства часто неподвластны человеку, волевые процессы становятся последним и решающим внутренним ресурсом, обеспечивающим безопасность.

16. Качество управленческого общения на судне

Качество управленческого общения на судне — это критический фактор безопасности и эффективности, определяемый точностью, скоростью и однозначностью передачи информации в условиях стресса, изоляции и мультикультурной среды. Ошибки в общении являются одной из ключевых причин морских инцидентов.

Основные требования ИМО зафиксированы в двух ключевых документах, в Конвенции ПДНВ и в резолюции по Стандартным фразам ИМО для общения на море. Он был принят резолюцией А.918(22) в 2001 году, заменив устаревший морской навигационный словарь. Основная цель словаря, преодоление языковых барьеров и снижение риска недопонимания в интернациональных экипажах и при внешних связях. К ключевым требованиям и качеству общения словаря относятся: *единый язык и стандартизация*, общение должно вестись на английском языке с использованием стандартизированных фраз. Запрещается использовать синонимы или сокращения там, где предписана стандартная фраза. *Принцип "полной обратной связи"*, в ответ на вопрос или команду требуется давать полный, осмысленный ответ, а не просто "да" или "нет". Например, на вопрос "Это порт Хельсинки?" следует отвечать "Да, это порт Хельсинки", чтобы исключить сомнения. *Точность передачи данных*, числа и цифры, критически важные для навигации (курсы, расстояния, координаты), должны передаваться по цифрам (например, 175 как "один-семь-пять", а не "сто семьдесят пять"). Ноль должен

произноситься как "зеро", а не как буква "о". *Исключение двусмысленности*, из общения должны быть исключены условные наклонения и вежливые формы, которые можно трактовать по-разному. Вместо "Не могли бы вы уступить дорогу?" ИМО предписывает использовать прямой приказ или информацию: "Уступите дорогу" или "Опасность. Движение впереди".

Конвенция ПДНВ вводит понятие "Управление ресурсами мостика" (Bridge Resource Management, BRM) и машинного отделения. Здесь качество общения рассматривается как обязательная компетенция вахтенных офицеров [36].

Качество управленческого общения характеризуется тремя ключевыми компонентами. Рассмотрим эти компоненты подробнее.

Ключевые компоненты управленческого общения

Техническая точность
и ясность

Процессуальная и социальная
эффективность

Организационная
культура

Рисунок 19. Схема компонентов управленческого общения [36]

Техническая точность и ясность, это в первую очередь использование стандартизированного языка, команд и процедур для исключения двусмысленностей. Во-вторых, при подаче команд и их исполнении должна быть использована *петля обратной связи (замкнутый контур)*. Это означает, что волевое управление эмоциями должно сочетаться с жесткой дисциплиной подтверждения приказов.

Повтор команды: на любом грамотно управляемом судне действует правило: получив команду, исполнитель рулевой или в машине, обязаны ее повторить.

Капитан: "Лево руля 20".

Рулевой: "Лево руля 20, сэр!" (выполняет).

Рулевой: "Руль лево 20, на курсе 85".

Капитан: "Есть 85".

Психологический смысл замкнутости контура, это не бюрократия. Это волевой акт контроля. Повторение заставляет мозг исполнителя **дважды осмыслить задачу**, а доклад о выполнении позволяет капитану сверить желаемое с действительным, не отвлекаясь от оценки обстановки.

Процессуальная и социальная эффективность на судне, это виды эффективности, рассмотрим их применительно к экипажу судна.

Процессуальная, или операционная эффективность, это степень успешности выполнения технических задач, точности следования плану перехода, безаварийности швартовок, скорости и корректности грузовых операций, четкое выполнение команд при расхождении судов.

Социальная эффективность — это качество взаимодействия в команде, а именно: уровень доверия, сплоченность, готовность прийти на помощь, отсутствие деструктивных конфликтов, удовлетворенность работой и психологический климат. Комфортно ли людям работать вместе и готовы ли они эффективно взаимодействовать?

Организационная культура, как один из компонентов качественного управленческого общения их связь, это залог высокого уровня понимания безопасности и эффективности на море. Если предыдущие темы касались инструментов (воля, точность, стандарты), то здесь мы говорим о **среде**, в которой эти инструменты существуют. Организационная культура на судне, это система ценностей, верований и негласных норм, которые определяют, как именно здесь принято себя вести, общаться и принимать решения. Качество управленческого общения является одновременно и отражением этой культуры, и инструментом ее формирования.

В зависимости от типа организационной культуры, сложившейся на судне или в судоходной компании, требования к качеству общения будут кардинально различаться. Например, в компании и на судах сложилась бюрократическая / иерархическая культура, или культура "Все для прибыли" / рыночная культура, может быть и культура безопасности / адаптивная культура.

В *бюрократической культуре* фокус общения основан на правилах, инструкциях и субординации. В такой культуре общения коммуникация формально точная, идет строго по цепочке. Инициатива

"снизу вверх" не приветствуется. Качество здесь измеряется соблюдением протокола, а не достижением результата.

Например, вахтенный помощник видит потенциальную опасность, но не говорит капитану, так как "капитан не любит, когда его беспокоят по пустякам". Коммуникация формально корректна, но содержательно ущербна.

В рыночной культуре фокус общения сосредоточен на выполнении задачи любой ценой, скорости, результате. Качество коммуникации часто носит характер приказов, не терпящих возражений. Внимание к мелочам, безопасности может игнорироваться ради скорости в достижении производственных показателей.

Например, капитан требует ускорить грузовые операции, игнорируя доклады старшего помощника о проблемах с остойчивостью.

В культуре безопасности фокус общения направлен на обучении, открытости, совместном решении проблем и предотвращении рисков. Качество коммуникации при этом строится на принципах уважения, в поощрении "говорить открыто". Здесь качество общения — это главный инструмент выживания. Например, капитан перед сложным проходом навигационных опасностей собирает всю вахту, спрашивает мнение каждого, затем четко ставит задачу, убеждается, что все поняли, и поощряет докладывать о любых отклонениях.

Таким образом, капитан своим стилем общения задает тон всей организационной культуре. Он является главным носителем и транслятором культурных норм.

§6. Учет личностной типологии в практике управления плавсоставом

17. Учет личностной типологии в практике управления плавсоставом.

Учет личностной типологии является научно обоснованным подходом в управлении морским экипажем, направленным на повышение безопасности, эффективности работы и психологического климата на судне. Анализ исследований [28] [29] показывает, что «человеческий фактор» является ключевой причиной инцидентов на море, что делает персонализированный подход необходимым. Основным практическим инструментом, через который ИМО внедряет учет личностных особенностей, — это модельный курс ИМО 1.39 «Leadership and Teamwork» (Лидерство и работа в команде) [2]. Этот курс разработан для выполнения требований Разделов А-II/1, А-II/2, А-III/1, А-III/2 Кодекса ПДНВ [1].

Современные суда — это высокотехнологичные комплексы. Однако технический прогресс не отменяет роль человека, а наоборот, предъявляет к нему более высокие требования. Работа в условиях изоляции, стресса и монотонности обостряет индивидуальные психологические особенности членов экипажа, а их учет, позволяет прогнозировать и смягчать ситуации, где личностные особенности, например, склонность к риску, низкая стрессоустойчивость, могут привести к ошибочным действиям. Учет совместимости членов экипажа по темпераменту и характеру способствует улучшению микроклимата, особенно это актуально в условиях замкнутости пространства длительного рейса.

Рассмотрим ключевые аспекты личности, которые необходимо учитывать, как значимые.

Ключевые аспекты личности

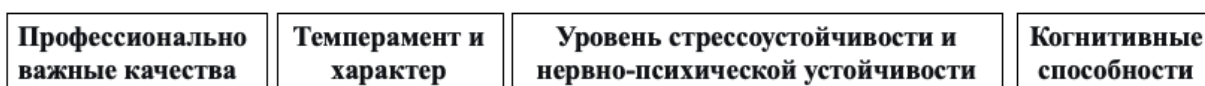


Рисунок 20. Схема ключевых аспектов личности, которые необходимо учитывать, как значимые.

В практике управления плавсоставом наибольшее значение имеют следующие индивидуально-психологические особенности.

Профессионально важные качества, это комплекс характеристик, необходимых для успешной

работы. У судоводителя, это развитое пространственное мышление, способность быстро обрабатывать информацию и принимать решения в условиях неопределенности. Для рядового состава, исполнительность, точность, физическая выносливость.

Темперамент и характер тоже играют важное значение. Они определяют стиль работы и взаимодействия в коллективе. Например, работа в аварийной партии требует от человека скорости реакции и способности действовать в стрессовой ситуации, что больше свойственно определенным типам темперамента.

Значимым является *уровень стрессоустойчивости и нервно-психической устойчивости (НПУ) и когнитивные способности*: это критически важный параметр для работы в море. Низкий уровень НПУ повышает риск низкой адаптивности, конфликтов и ошибок в сложных условиях.

Существуют практические методы учета *личностной типологии* в управлении морским персоналом. Учет личностных особенностей моряков осуществляется на всех этапах работы с кадрами.

Личностная типология включает:

- *Развитие профотбора*, внедрение более тонких методик, компьютерное тестирование и оценку в условиях, приближенных к реальным (на тренажерах).
- *Системный психологический мониторинг*, создание систем непрерывного сопровождения моряков не только на этапе отбора, но и в течение всего контракта, включая пострейсовую реабилитацию.
- *Интеграция с системами управления безопасностью (СУБ)*. Стандартизированных чек-листов в рамках СУБ, предписанных ИМО для прямой оценки и учета именно личностной типологии (например, "меланхолик/сангвиник" или "интроверт/экстраверт"), не существует. ИМО не разрабатывает и не требует таких универсальных шаблонов. Но в индустрии существуют практические инструменты и подходы, которые компании-операторы могут (и должны) интегрировать в свои СУБ для учета человеческого фактора. Рассмотрим несколько примеров таких инструментов.

Чек-лист самопроверки "I'M SAFE", это простой и эффективный инструмент, заимствованный из авиации и рекомендуемый к использованию в морской отрасли. Это чек-лист не для начальника, а для самооценки моряка перед выполнением ответственной задачи. Его можно легко адаптировать как карточку в СУБ или часть плана работ (например, перед выходом на палубу, несением вахты).

Таблица 1.

Образец чек-листа для самооценки моряка перед выполнением ответственной задачи [40]

Буква	Значение	Вопрос для самопроверки
I	Illness (Болезнь)	Не болен ли я? Чувствую ли я недомогание?
M	Medication (Лекарства)	Не принимаю ли я лекарства, которые могут повлиять на мою концентрацию или сонливость?
S	Stress (Стресс)	Не нахожусь ли я в состоянии сильного стресса? Не "кипит" ли у меня голова из-за личных или рабочих проблем?
A	Alcohol (Алкоголь)	Употреблял ли я алкоголь в последние часы? (На судне это всегда "нет", но вопрос дисциплинирует).
F	Fatigue (Усталость)	Достаточно ли я отдохнул? Нет ли у меня симптомов сильной усталости?
E	Eating (Питание) / Emotion (Эмоции)	Своевременно ли я поел? Достаточно ли у меня энергии? / В порядке ли мои эмоции? Ничего не выбивает меня из колеи?

Другим примером инструмента для учета типологических особенностей при подборе экипажа

судна, является учет человеческого фактора на уровне разработки правил. На более высоком, нормотворческом уровне ИМО использует специальные инструменты, чтобы гарантировать, что новые правила учитывали бы психологические и физические возможности человека. В частности, программа модельного курса ИМО 1.39 «Leadership and Teamwork» (Лидерство и работа в команде) содержатся практические методики по оценке и использованию личностных характеристик для построения эффективной команды на судне.

18. Подходы к объяснению происхождения лидерства: теория черт, ситуационные теории, синтетические теории.

Основные теоретические подходы



Рисунок 21. Основные теоретические подходы объяснений лидерства

Рассмотрим теории лидерства, созданные на основании этих трех подходов.

Теории, которые рассматривают лидерство через призму *личных качеств (черт)* индивида. В истории управления и психологии сформировалось несколько ключевых подходов. Все они объединены одной идеей: лидером человека делают его внутренние характеристики, а не обстоятельства.

Теория черт ("Теория великого человека"), это самый ранний подход. Он предполагал, что лидеры обладают врожденным набором качеств (черт), которые делают их лидерами. Считалось, что если найти и измерить такие черты как интеллект, доминантность, уверенность в себе, активность, знание дела, харизма, то можно предсказать, кто станет великим лидером.

Применительно к морскому судну часто можно услышать: "У него задатки капитана". Теория черт объясняет, почему некоторые курсанты или третьи помощники сразу проявляют инициативу и умеют организовать людей на палубе, даже без большого опыта. Однако эта теория несовершенна, она не может объяснить, почему один и тот же человек может быть отличным старпомом, но провалиться в роли капитана, или почему его стиль не работает с другим составом экипажа.

"Теория черт", это развитие предыдущей идеи, но с попыткой перейти от мифологии к науке.

В первой половине XX века исследователи (например, Ральф Стогдилл) попытались составить список обязательных черт лидера. Считалось, что лидер обладает устойчивым набором качеств, отличающих его от человека, не имеющего лидерских задатков. Задача психологов заключалась в выявлении этих черт эмпирическим путем.

Основные черты (по разным исследованиям):

- Интеллект и когнитивные способности.
- Инициативность и предприимчивость.
- Уверенность в себе.
- Честность и прямота.
- Драйв (стремление к достижениям).

- Коммуникабельность.
- Знание дела.

Исследования в поиске таких черт заходили в тупик потому, что список получался бесконечным и сильно зависимым от ситуации. В одном контексте эффективна одна черта, в другом противоположная. Это привело к кризису теории и появлению "ситуационных подходов"[35].

Рассмотрим, какие теории были разработаны, основываясь на *ситуационном подходе*. Его ключевая идея заключается в том, что не существует одного идеального стиля управления. Эффективность лидера зависит от конкретной ситуации, характера задачи, уровня подготовки подчиненных и других факторов.

Ситуационная модель Фидлера это одна из первых и наиболее влиятельных теорий, разработанная Фредом Фидлером в 1960-х годах. Её суть в том, что эффективность лидера зависит от соответствия его стиля управления уровню контроля над ситуацией. Фидлер считал, что стиль лидера (ориентация на задачу или на отношения) является относительно постоянным и изменить его трудно. Поэтому для достижения эффективности нужно либо подбирать лидера под ситуацию, либо менять ситуацию под лидера. Применительно к судовой жизни, эта модель полезна для понимания, почему, например, жесткий, требовательный старший помощник, ориентированный на задачу, может блестяще работать в условиях жесткого цейтнота в порту, но проваливаться в роли капитана, где нужно больше дипломатии и выстраивания доверительных отношений с экипажем.

Теория жизненного цикла / Ситуационное лидерство Херси и Бланшара [35], суть которой в том, что эффективный стиль лидерства зависит от зрелости (готовности) последователей. Зрелость определяется сочетанием их компетентности, знаний и навыков, а также мотивированности, уверенности и желания. Модель предлагает четыре стиля лидерства, которые соответствуют четырем уровням развития подчиненного, это *Директивный, Наставнический, Поддерживающий, Делегирующий*. Применительно к судну эта модель очень точно описывает работу с палубной командой. К новому матросу (уровень 1) нужен один подход, это четкие указания. К опытному боцману (уровень 4), другой, основанный на доверии и делегировании подход.

Существуют и другие теории лидерства, основанные на ситуационном подходе. Это модель "путь цель" Хауса, Нормативная модель Врума-Йеттона-Яго [12] [14].

Для моряков все эти ситуационные теории имеют прямое практическое значение. Они лежат в основе концепции управления ресурсами на мостике (BRM) и в машинном отделении (ERM), а также в требованиях ПДНВ к лидерству и работе в команде.

- Фидлер учит, что у каждого офицера есть свой устойчивый стиль, и важно найти ему подходящую роль или скорректировать ситуацию.
- Херси и Бланшар дают простой и понятный инструмент для ежедневной работы с разными по опыту членами экипажа.
- Хаус напоминает, что главная задача лидера — помочь команде выполнить задачу, убрав препятствия.
- Врум-Йеттон-Яго предлагает четкий алгоритм для выбора правильной степени коллегиальности при принятии решений.

Системный подход представляет собой следующий, более сложный этап в эволюции теорий лидерства. Если теории личных качеств фокусировались на самом лидере, а ситуационные — на его взаимодействии с задачей, то системный подход рассматривает лидерство как свойство всей системы, возникающее в результате взаимодействия множества элементов. Системный подход рассматривает лидерство не как изолированное явление, а в контексте всей организационной системы. Лидерство здесь, это результат сложного взаимодействия множества факторов, культуры организации, её структуры, стратегии, внешней среды и обратных связей между этими элементами. Ключевое отличие от предыдущих теорий в том, что лидер перестает быть "центром вселенной". Он становится частью системы, и его эффективность зависит от того, насколько хорошо он понимает взаимосвязи внутри этой системы и может на них влиять.

Рассмотрим некоторые теории лидерства, которые были разработаны на системном подходе.

Системная теория лидерства, основная идея которой заключается в том, что лидер — это тот, кто лучше других организует группу для решения конкретной задачи. Он как бы идентифицируется с наиболее полным набором групповых ценностей, поэтому и обладает наибольшим влиянием. Группа

ждет от лидера выполнения трех ключевых функций: координация активности, обеспечение безопасности членов группы и вселение веры в будущее.

Модель "обучающейся организации" Питера Сенге, основная идея заключается в том, что в сложном, быстро меняющемся мире успешными становятся организации, способные к постоянному коллективному обучению. Лидер здесь не просто главный начальник, а координатор и вдохновитель, который помогает системе учиться и адаптироваться.

Роль лидера:

- Создавать "общее видение", которое объединяет людей.
- Развивать системное мышление у себя и у сотрудников — способность видеть целостную картину, а не отдельные события.
- Способствовать личностному совершенствованию каждого члена команды.

Применительно к судну эта модель отлично описывает идеального капитана, который не просто отдает приказы, а создает среду, где офицеры учатся друг у друга, анализируют ошибки, к примеру разборы "почти аварийных ситуаций" и постоянно повышают свою квалификацию. Это формирует культуру безопасности, а не просто выполнение инструкций.

Современное системное лидерство.

Эта концепция вбирает в себя достижения теории систем из разных наук, таких как биология, физика и когнитивистика. Основная идея в том, что лидерство — это вмешательство в сложную социальную систему. Чтобы понять, почему действия лидера приводят (или не приводят) к желаемым изменениям, нужно учитывать скрытые правила, паттерны взаимодействия и обратные связи, существующие в организации. Тут лидер должен понимать, что его действия — это лишь один из многих факторов. Вместо прямого давления он должен создавать условия, в которых система будет естественным образом эволюционировать в нужную сторону [52].

Таким образом, для моряков, системный подход к лидерству — это не абстрактная философия, а инструмент, который:

- Помогает видеть судно как единую систему, где машинное отделение, палуба, камбуз и мостик связаны неразрывно. Проблемы в одном месте всегда имеют причины (и следствия) в другом.
- Объясняет важность корпоративной культуры, безопасность на судне зависит не только от приказов капитана, но и от того, принято ли в экипаже сообщать о своих ошибках или усталости.
- Требуется развития "широкого взгляда", эффективный капитан или старший помощник должен уметь одновременно удерживать в голове навигационную обстановку, техническое состояние, психологический климат в экипаже и требования компании.

§7 Психологический аспект в управлении персоналом судна

19. Психологический аспект общения в управлении персоналом судна.

Психологические аспекты управления и общения являются одними из элементов безопасности и эффективности работы на судне. Рассмотрим условия, делающих уникальной психологическую среду на судне:

- *Изоляция и замкнутость пространства*, экипаж месяцами работает и живет в ограниченном пространстве, не имея возможности покинуть рабочее место. Это приводит к социальной изоляции, хроническому стрессу и повышает значимость каждого межличностного контакта.
- *Многонациональный состав*: в большинстве случаев экипаж состоит из представителей разных культур, языков и менталитетов. Это создает барьеры в общении и требует от руководителя особых навыков межкультурной коммуникации и профилактики конфликтов.
- *Экстремальные условия работы*: Длительные рейсы, качка, смена часовых поясов, монотонная вахта в открытом море или чрезмерное напряжение в сложных условиях плавания напрямую влияют на работоспособность, внимание и эмоциональное состояние.

Психологический аспект общения в управлении персоналом судна

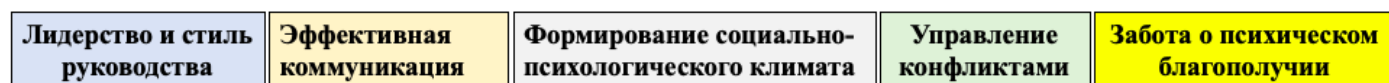


Рисунок 22. Схема психологического аспекта общения в управлении экипажем

Поскольку *стиль руководства* — это устойчивая система способов, методов и форм взаимодействия руководителя с коллективом, то умение офицера на судне адаптировать стили руководства к конкретным ситуациям, является важной компетенцией руководителя. Офицер должен владеть всеми стилями руководства и знать когда применить тот или иной стиль. К ним относятся авторитарный, демократический, либеральный, а также решетка менеджмента Р. Блейка и Дж. Моутона [15], где модель оценивает стиль по двум критериям: ориентация на задачу (производство) и ориентация на человека (отношения). В обычных условиях пропорция 40% - на задачу и 60% - на человека. В критической, чрезвычайной ситуации меняется - 90% на 10% соответственно.

Без *эффективной коммуникации* невозможно управление персоналом, особенно в уникальной судовой среде, где цена ошибки одного члена экипажа из-за непонимания команды офицера, может привести к фатальным последствиям для всего экипаж и судна.

Вне *формирования здорового социально-психологического климата* на судне безопасная его эксплуатация невозможна. Влияние человеческого фактора при авариях на судне многократно усиливается если в экипаже отсутствует атмосфера деловой доброжелательности и культуры безопасности [28].

Управление конфликтами, важная компетенция офицеров флота. Уникальная психологическая судовая среда создает условия для возникновения конфликтов. Без умения выявлять конфликты на ранней стадии и их разрешать в пользу, а не во вред, может парализовать работу всего экипажа.

Забота о психическом благополучии членов экипажа залог психического здоровья и профессиональной надежности членов экипажа. Именно поэтому мониторинг признаков выгорания, усталости, депрессии и обеспечение доступа к связи с семьей, организация качественного досуга являются важным элементом управления, как со стороны судовой администрации, так и компании.

Практические инструменты для руководителя в контексте учета психологического аспекта общения в управлении персоналом судна.

Руководитель может использовать конкретные методы для улучшения психологического состояния команды, такие как:

- Проведение регулярных летучек, использовать открытый диалог с членами команды. Ежедневные короткие встречи для обсуждения задач и новостей помогают чувствовать единство. Важно создать атмосферу психологической безопасности, когда моряк может сообщить об ошибке или проблеме без страха наказания.
- Поощрение социального взаимодействия, организация барбекю, спортивных турниров, празднование дней рождения. Некоторые компании вводят должность социального представителя для организации таких мероприятий.
- Работа с «человеческим фактором» в обеспечении безопасности, внедрение процедур, где разбор ошибок фокусируется на системных причинах, а не на поиске виновного. Это поощряет сообщать об инцидентах и инцидентах без последствий, «опасное происшествие».
- Баланс цифровизации, бесплатный Wi-Fi важен для связи с домом, но его избыток может усилить изоляцию на судне. Полезно организовывать общие, просмотры фильмов или спортивных состязаний для живого общения.

Психология общения в судовых условиях, это практический навык выстраивания отношений в экстремальной среде. Успех зависит от способности руководителя сочетать требовательность с заботой, быть коммуникатором, психологом и лидером одновременно.

20. Фактор вертолета - способность «подниматься» над частностями ситуации и «видеть» её целостно.

«Фактор вертолета» (Helicopter View или View from the Bridge), это необходимая управленческая способность в судовой среде. Умение мысленно «подняться над палубой», перейти от деталей к целому, увидеть общую картину, взаимосвязи и долгосрочные последствия. Согласно исследованию доктора Фариды А. Муны (Farid A. Muna), концепция «вертолетного обзора» как ключевой компетенции руководителя была впервые выявлена в компании Royal Dutch Shell ещё в прошлом веке. Shell обнаружила, что эта способность характерна для её наиболее успешных топ-менеджеров [53].

Рассмотрим на практических примерах, почему «фактор вертолета» важен для руководителя на судне.

Почему «фактор вертолета» жизненно важен для руководителя на судне

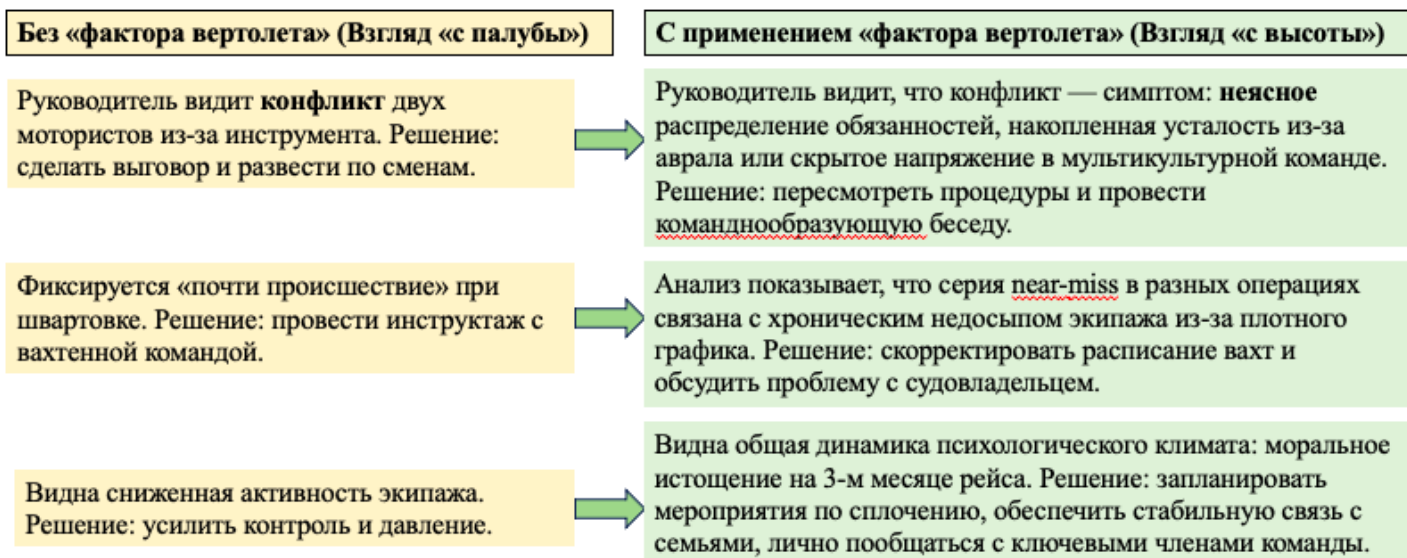


Рисунок 23. Схема сравнения подходов с «Фактором вертолётa» и без него

На судне руководители (капитан, старшие офицеры) постоянно погружены в поток оперативных задач, это вахта, погрузка, техобслуживание, проверки. Без «подъема на высоту» легко увязнуть в частностях и упустить системные риски.

Перечислим несколько практических рекомендаций по использованию приёма «Фактора вертолета» в практической работе:

- Регулярные паузы для рефлексии, выделять 15-20 минут в день, чтобы в тишине задать себе вопросы: «Что я вижу в целом? Какие тенденции? Что мы можем упустить?».
- Составление карты взаимосвязей, т.е. визуально (на бумаге или в уме) связать разрозненные события: усталость механиков → рост near-miss в машинном отделении → задержки с ремонтом → общее напряжение. Это помогает найти коренную причину.
- Консультации с ключевыми специалистами для анализа результата в работы. Для того чтобы «Подняться над ситуацией» необходимо собрать мнения. Спросить у старшего помощника о настроениях на палубе, у старшего механика о нагрузке в машинном отделении, у кока о бытовых проблемах. Их взгляд, ваша «камера обзора».
- Использование данных, анализ логов инцидентов (тех же near-miss), журналов наблюдений и даже неформальных бесед помогает увидеть неочевидные закономерности.
- Проведение анонимных письменных опросов по судовым службам.
- Общесудовые собрания на наиболее болезненные темы, где неформальные лидеры в команде смогут высказаться обозначив мнение своих последователей.

«Фактор вертолета» — это главный инструмент для профилактики кризисов. Он позволяет перейти от реагирования на проблемы к управлению рисками и психологическим климатом, создавая более безопасную и устойчивую систему.

21. Стили руководства: авторитарный, демократический, либеральный; дистантный, контактный, целеполагающий, делегирующий, проблемно-организующий; направленный на задачу или направленный на людей.

Стили руководства: авторитарный, демократический, либеральный; дистантный, контактный, целеполагающий, делегирующий, проблемно-организующий; направленный на задачу или направленный на людей условно *можно разделить на четыре группы.*



Рисунок 24. Схема классификации стилей руководства по подходам

Рассмотрим эти стили подробнее.

Авторитарный, демократический, либеральный стили руководства.

Эти три стили — основа классической теории управления. В судовых условиях их применение сильно зависит от ситуации.

Таблица 2.

Стили управления в судовой практике по участию коллектива в процессе в управления

Критерий	Авторитарный (Директивный)	Демократический (Коллегиальный)	Либеральный (Попустительский/Делегирующий)
Суть стиля	Единоличное принятие решений, жесткий контроль, беспрекословное подчинение.	Решения принимаются после обсуждения и консультаций с командой, разделение ответственности.	Максимальная свобода подчиненным в выборе целей и методов работы, минимальное вмешательство руководителя.
Когда эффективен на судне	Чрезвычайные ситуации (шторм, пожар, человек за бортом). Дисциплинарные нарушения. Работа с неопытным экипажем на первоначальном этапе.	Планирование работ (погрузка, техобслуживание). Решение бытовых вопросов. Разбор near-miss и улучшение процедур. Работа со сплоченной и опытной командой.	Творческие/оптимизационные задачи (например, предложение по рац. идее). Работа с высококвалифицированными специалистами (главный механик, старпом в своей области). Рутинные операции при стабильной обстановке.

Критерий	Авторитарный (Директивный)	Демократически й (Коллегиальный)	Либеральный (Попустительский/Делегирующий)
Плюсы	Быстрота решений, четкость, предсказуемость, поддерживает субординацию.	Выше мотивация и вовлеченность команды, используются знания и опыт экипажа, улучшается климат.	Раскрывает инициативу и потенциал экспертов, развивает самостоятельность.
Риски и минусы	Подавляет инициативу, ведет к выгоранию и страху, все зависит от одного человека. Если руководитель ошибся — ошибка фатальна.	Медленное принятие решений, возможны споры, в кризисной ситуации — неэффективен.	Может привести к анархии, безответственности, нарушению стандартов. Воспринимается как слабость руководства.

Из таблицы видно, что каждый из перечисленных стилей руководства имеет свои плюсы и минусы.

Таким образом, каждый из стилей необходимо применять в зависимости от ситуации, и вносить корректировки используя «Фактор вертолета». При этом в качестве инструмента для корректировки применять управленческую решетку Блейка-Моутона [15], больший упор делая либо в сторону задач, либо в направлении людей. Искусство руководителя на судне в гибком сочетании всех трех стилей в зависимости от ситуации. Для сравнения, 90% времени доминирует демократический стиль с элементами либерального. Это поддерживает здоровый климат, вовлеченность и позволяет использовать интеллект всей команды. Например, авторитарно объявляется задача (провести профилактику механизма), но демократично обсуждается план работ, а либерально, опытной паре механиков дается свобода в выборе методов. 9% времени, это четкий авторитарный стиль. При нарушении безопасности, в чрезвычайной ситуации или для пресечения конфликта нужны немедленные, не обсуждаемые приказы («Надеть спасательные жилеты!», «Прекратить работы!»). 1% времени, это осознанный либеральный стиль, для поиска нестандартных решений. Капитан может сказать главному механику: «Нам нужно снизить расход топлива на 5%. Изучите и предложите ваши варианты на следующей неделе». Современный тренд в судоходстве, это смещение от постоянного авторитаризма к демократично-ситуативному лидерству. Это снижает количество ошибок, улучшает отчетность о near-miss и повышает общую психологическую устойчивость экипажа в длительных рейсах.

Дистантный, контактный, целеполагающий, делегирующий, проблемно-организующий стили руководства. Это интересные и более современные стили, которые часто описывают поведенческие модели руководителя в конкретных рабочих ситуациях. Они хорошо дополняют классическую тройку (авторитарный, демократический, либеральный). Вот их разбор в контексте судового управления.

Таблица 3.
Современные стили руководства на судне [35]

Стиль	Суть подхода	Когда применять на судне	Риски и ограничения
Дистантный	Руководитель сохраняет формальную дистанцию , общается через правила, приказы, письменные распоряжения. Акцент на иерархии и статусе .	В больших экипажах для поддержания субординации. При работе с дисциплинарно проблемными членами команды. В кризисной фазе , когда нужен четкий контроль.	Высокий риск потери обратной связи, непонимания реальной обстановки в коллективе. Может породить страх и скрытие ошибок (вред для системы near-miss).
Контактный (Харизматический)	Основан на личном обаянии, эмоциональной близости и доверии . Руководитель часто общается с командой неформально, знает личные обстоятельства.	Ключевой для сплочения экипажа в длительном рейсе. Для мотивации в период авральных работ. Для разрешения глубоких межличностных конфликтов .	Граница «начальник-подчиненный» может размыться, что затруднит отдачу приказов в критический момент. Риск фаворитизма.
Целеполагающий (Видение-ориентированный)	Руководитель четко ставит амбициозные, но достижимые цели («безупречная подготовка к проверке», «нулевой травматизм за рейс»), вдохновляет команду на их достижение.	В начале длительного рейса/проекта для создания общего вектора. Для вывода команды из рутины , преодоления апатии. Для внедрения изменений (новая процедура безопасности).	Если цели воспринимаются как нереальные или навязанные, приводит к цинизму и демотивации. Требуется постоянное поддержание «огонька».
Делегирующий	Руководитель передает полномочия и ответственность за задачи и решения подчиненным, обеспечивая их ресурсами, но минимально	Работа с высококласными специалистами (стармех, старпом). Для развития инициативы у перспективных молодых офицеров. При одновременном	Неприменим к неопытным или безответственным сотрудникам. Требуется четкое определение границ делегирования и системы отчетности. Риск «самодеятельности».

Стиль	Суть подхода	Когда применять на судне	Риски и ограничения
	вмешиваясь в процесс.	выполнении нескольких сложных задач (ремонт + погрузка).	
Проблемно-организующий	Руководитель фокусируется на решении конкретной сложной проблемы . Мобилизует команду, организует мозговые штурмы, распределяет роли для поиска наилучшего решения.	При ликвидации нештатной ситуации (отказ оборудования в море). Для глубокого анализа серии инцидентов (near-miss) и выработки превентивных мер. При оптимизации неэффективных процедур .	В постоянном использовании может создавать ощущение «пожарного» режима и хаоса. Не заменяет собой системное стратегическое планирование.

Эффективный капитан не выбирает один стиль навсегда. Он владеет всеми и применяет их ситуативно, в зависимости от задачи, состояния команды и внешних обстоятельств.

Рассмотрим взаимосвязь стилей.

Дистантный близок к авторитарному, но более формализован.

Контактный и делегирующий — элементы демократического и грамотного либерального стиля.

Целеполагающий и проблемно-организующий — это технологии, которые можно применять в рамках любого базового стиля.

Идеальная модель для судна, базовая установка, это контактно-делегирующий стиль для поддержания здорового климата и развития команды. В него точно интегрируются другие, такие как:

Целеполагающий — для нового этапа рейса.

Проблемно-организующий — для решения сложной задачи.

Дистантный — для дисциплинарного воздействия.

Например, при подготовке к сложной погрузке капитан использует целеполагающий стиль (ставит цель «безопасная и точная погрузка»), затем проблемно-организующий (совместно со старшим помощником и стивидором разрабатывает план), далее делегирующий (поручает старшему помощнику исполнение), и в процессе контактный (поддерживает команду). В случае нарушений, моментально переключается на дистантный.

Разберем реальный пример о критическом управлении на судне. Он отлично показывает, к чему приводит неправильное и негибкое применение стилей руководства.

К примеру, на судне, назовём его "*Ship Board*", капитан передал все оперативное управление судном старшему помощнику, после чего стал практически недоступен для команды. Старший помощник, не имея четкого плана, перегрузил работой младших офицеров. При этом капитан жестко пресекал любые попытки экипажа обсудить проблемы (например, отказ в переводе третьего механика, который хотел повышать квалификацию). В результате на судне сложилась токсичная атмосфера, демотивация, конфликты, подавление инициативы и уход персонала в неформальные группы.

Проведем анализ ошибок. Какие стили были применены и почему они провалились?

Основная проблема капитана — неадаптивное использование стилей, их противоречивое сочетание.

Таблица 3.
Разбор стилей руководства на "Ship Board"

Действие / Ситуация	Фактически примененный стиль (и его ошибка)	Правильный подход (Гибкая комбинация стилей)
Делегирование полномочий старшему помощнику	Попустительно-делегирующий (абсолютное невмешательство, отсутствие контроля и поддержки).	Делегирующий + Контактный: Четко обозначить рамки делегирования, оставаться доступным для консультаций и регулярно получать обратную связь.
Отказ в диалоге с экипажем	Дистантный + авторитарный (жесткое блокирование обратной связи, решение «сверху» без учета мнений).	Контактный + проблемно-организующий: Выслушать проблему, вовлечь заинтересованных лиц (например, второго механика) в поиск решения.
Реакция на проблемы с нагрузкой у офицеров	Отсутствие какого-либо стиля (игнорирование конфликта).	Проблемно-организующий + демократический: Выявить корень проблемы распределения задач и вместе со старпомом найти справедливое решение.
Взаимодействие с рядовым составом (кадетами)	Авторитарный (подавление и высмеивание вместо наставничества).	Наставнический (директивно-поддерживающий) для новичков: давать четкие инструкции и одновременно поддерживать.
Отношение к развитию экипажа	Авторитарный, ограничивающий (восприятие подчиненных как статичных ресурсов).	Целеполагающий + поддерживающий: Ставить цели профессионального роста и создавать условия для их достижения (например, утвердить программу наставничества).

Главный системный провал. Капитан не применил «Фактор вертолета» — не поднялся над ситуацией, чтобы увидеть целостную картину, как его решения разрушают моральный климат, повышают риски и ведут к текучке кадров.

Какое правильное решение. Модель гибкого (ситуационного) лидерства.

Как капитан должен организовать управление?

Управление должно меняться в зависимости от задачи и уровня квалификации и опыта подчиненного. Для старшего помощника (опытный, но перегруженный) капитан должен применить поддерживающий стиль (больше поддержки, меньше указаний).

путем регулярного опроса, «С чем сталкиваешься? Как я могу помочь?», совместно планировать работы, признавать его вклад.

Для третьего механика (мотивирован, хочет развиваться), капитану поручить второму механику применить наставнический стиль (много поддержки и указаний).

При этом утвердить план его обучения под руководством второго механика, поставить четкие цели по освоению навыков.

Для младших офицеров и кадетов (нуждаются в направлении) капитан должен был применить директивный / наставнический стиль (четкие инструкции + объяснения).

Ясно объяснять задачи, проводить тренировки, давать конструктивную обратную связь.

Для разрешения системных конфликтов капитан должен был применить проблемно-организующий + демократический стиль управления.

Создать безопасную среду для обсуждения перегрузки (например, на еженедельном совещании офицеров), найти решение вместе с командой.

Ключевые выводы для руководителя судна. Этот случай подтверждает, что не существует одного стиля. Эффективное руководство — это постоянная диагностика ситуации и адаптация.

Стиль, это инструмент, а не личность. Хороший капитан, выбирает нужный стиль управления под каждую ситуацию и члена экипажа. «Фактор вертолета», это основа. Без умения видеть общую картину и долгосрочные последствия своих методов любое ситуационное лидерство будет хаотичным.

Жесткость без обратной связи ведет к катастрофе. Авторитарный стиль допустим в кризис, но его постоянное использование в повседневной работе разрушает доверие и заставляет команду скрывать ошибки.

Направленные на задачу, направленные на людей стили управления.

Это два фундаментальных подхода, описанные в управленческой решетке Блейка-Моутон [15]. В судовых условиях их баланс критически важен для безопасности и эффективности.

Таблица 4.

Сравнение стилей в морском контексте [35]

Аспект	Стиль, направленный на задачу (Task-Oriented)	Стиль, направленный на людей (People-Oriented)
Основной фокус	Результат, процедуры, сроки, техническое совершенство.	Благополучие, моральный климат, отношения, развитие команды.
Цель на судне	Максимально безопасное и эффективное выполнение рейса, погрузки, ремонта.	Создание сплоченной, мотивированной и устойчивой команды, способной работать в длительной изоляции.
Типичные действия	<ul style="list-style-type: none"> • Четкое планирование работ по минутам. • Жесткий контроль за соблюдением правил СОЛАС/МАРПОЛ. • Приоритет технических решений над человеческими удобствами. • Разбор ошибок с акцентом на процедурные нарушения. 	<ul style="list-style-type: none"> • Регулярные беседы с членами экипажа об их состоянии и проблемах. • Организация мероприятий для сплочения (барбекю, турниры). • Учет личных обстоятельств при планировании вахт (по возможности). • Разбор ошибок с акцентом на системные причины и поддержку.
Сильные стороны	Предсказуемость, порядок, высокая производительность в краткосрочной перспективе. Идеален для кризисных, регламентированных операций(швартовка, грузовые операции).	Высокая лояльность, гибкость, сильная взаимопомощь в команде. Снижает текучесть кадров и уровень стресса, повышает готовность сообщать о near-miss.
Слабые стороны и риски	<ul style="list-style-type: none"> • Выгорание и демотивация экипажа («нас считают винтиками»). • Скрытие ошибок из-за страха наказания. • Потеря инициативы: команда 	<ul style="list-style-type: none"> • Возможное падение дисциплины и строгости следования процедурам («семейственность»). • Принятие решений «по дружбе», а не по профессиональным критериям.

Аспект	Стиль, направленный на задачу (Task-Oriented)	Стиль, направленный на людей (People-Oriented)
	ждет указаний, не думает самостоятельно.	<ul style="list-style-type: none"> • Затягивание процессов из-за стремления к консенсусу.

Основной вывод, не выбор одного стиля, а поиск баланса.

Исследования и практика показывают, что наиболее эффективные капитаны используют интегрированный подход, гибко смещая акцент в зависимости от ситуации. «Только задача», экипаж работает «на износ», накапливается скрытое напряжение, растет риск серьезной ошибки из-за усталости или страха. «Только люди», может сложиться добрая, но неэффективная «семья», где непопулярные, но жизненно важные решения (например, жесткий выговор за нарушение ТБ) не применяются.

Формула успеха: баланс 60/40 с динамическим изменением.

- Базовая установка: 60% — внимание к людям, 40% — внимание к задаче. Это создает фундамент доверия и лояльности.
- Ситуативное изменение: В кризисной ситуации (пожар, шторм) соотношение мгновенно меняется на 90% на задачу / 10% на людей. Приказы становятся краткими, обязательными к немедленному исполнению, вопросы эмоций откладываются на потом.

Практические рекомендации, как применять оба стиля.

Планирование операции (погрузка, переход):

- *Задача:* четко поставить цель, определить этапы, стандарты и сроки.
- *Люди:* обсудить план с ключевыми офицерами, учесть их замечания, убедиться, что команда понимает свою роль и важность работы.

Ежедневное управление:

- *Задача:* проводить утренние летучки с четким распределением задач на день.
- *Люди:* во время обхода судна интересоваться не только состоянием оборудования, но и самочувствием людей.

Анализ инцидента (near-miss):

- *Задача:* детально восстановить хронологию, найти отклонение от процедуры.
- *Люди:* обсуждать инцидент в конструктивном ключе, без поиска «виновного», спросить: «Что в нашей системе позволило этой ошибке произойти? Как нам помочь друг другу, чтобы это не повторилось?».

Длительный рейс:

- *Задача:* контролировать график вахт и отдыха, соблюдение режима.
- *Люди:* инициировать неформальные мероприятия для разрядки, быть доступным для личных разговоров.

Рекомендовано использовать «Фактор вертолета», регулярно «подниматься» над ситуацией и задавать себе два вопроса: 1) «Выполняем ли мы задачи в срок и с требуемым качеством?» (*задача*), 2) «Сохраняется ли дух команды, энергия и взаимное уважение?» (*люди*). Ответы подскажут, куда стоит сместить акцент [35].

Разберем реальный пример о критическом управлении на судне в контексте управленческой решетки Блейка-Моутона [15]. Авария парома «Herald of Free Enterprise» (1987) [23] — классический пример, показывающий, как организационная культура, ставящая задачи выше безопасности экипажа и пассажиров, создает фатальные условия для катастрофы.

Краткая хронология событий. Вечером 6 марта 1987 года RORO-паром Herald of Free Enterprise вышел из порта Зебрюгге. Отсутствие индикации положения носовых ворот, нечеткие процедуры и давление со стороны управления на строгое соблюдение графика привели к тому, что судно отправилось в путь с открытыми воротами. Через 4 минуты после выхода в море вода хлынула на автомобильную палубу, вызвав быстрый крен и опрокидывание. Погибли 193 человека.

Анализ дисбаланса стилей управления. В основе катастрофы лежал системный перекоп в сторону жёстко «задачного» стиля при полном игнорировании «человеческого» аспекта. Этот дисбаланс проявлялся на всех уровнях.

Таблица 5.

Разбор аварии на пароме «Herald of Free Enterprise» [23]

Уровень	«Задачный» стиль (перекоп)	«Человеческий» стиль (дефицит)	Последствия
Организационный (компания)	<ul style="list-style-type: none"> • Меморандумы требовали выхода «на 15 минут раньше» и «давления на капитана» для соблюдения расписания. • Приоритет экономии и оборачиваемости рейсов для сокращения часов простоя, в ущерб безопасности. «Давление для скорейшего оборота судна исключительно из-за финансовой выгоды». 	<ul style="list-style-type: none"> • Игнорирование запросов капитана на установку индикаторов положения ворот, дисциплинарные меры. • Отсутствие обратной связи и поддержки со стороны берегового управления. 	Создана культура, где соблюдение графика важнее безопасности. Запросы на улучшения систематически отвергались.
Управление на судне	<ul style="list-style-type: none"> • Неясные процедуры: правила предписывали капитану «предполагать, что всё в порядке», но не указывали, кто должен докладывать о проблемах. • Расплывчатое распределение обязанностей: кто именно должен был закрыть ворота, оставалось неясным. 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие заботы о состоянии экипажа: члены команды подвергались физическому и психическому стрессу из-за чрезмерной нагрузки. • Не было психологической безопасности для сообщения о проблемах. 	Помощник боцмана заснул от усталости, не успев закрыть ворота; старший офицер, торопясь на мостик из-за давления, предположил, что всё сделано.
Индивидуальные действия	<ul style="list-style-type: none"> • Капитан, не видя ворот и не имея индикаторов, предположил, что они закрыты. 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие командной взаимопроверки из-за атмосферы страха и спешки. 	Критическая ошибка не была обнаружена ни на одном этапе.

Связь с другими стилями руководства.

Эта катастрофа также демонстрирует неудачное сочетание других стилей, усугубивших ситуацию:

- *Авторитарно-дистантный стиль* берегового управления: решения спускались сверху без диалога с экипажем.
- *Попустительско-делегированный стиль* в реализации процедур. Ответственность за закрытие ворот была размыта, контроль отсутствовал.

- *Отсутствие проблемно-организующего подхода.* Ранее, один из однотипных паромов уже выходил в море с открытыми воротами, но ничего не было сделано для анализа и устранения системной причины.

Вывод, дисбаланс как коренная причина. Катастрофа «*Herald of Free Enterprise*» не была случайной «человеческой ошибкой». Она стала закономерным итогом управленческой культуры, в которой стиль направленный на *Задачу* (расписание, оборот, прибыль) стала абсолютным приоритетом.

В тоже время стиль, направленный на *Людей* (безопасность, усталость экипажа, обратная связь) был системно проигнорирован.

Технические недостатки (отсутствие индикаторов) лишь усугубили ситуацию, но не были первопричиной.

Этот случай наглядно показывает, что эффективное руководство на судне требует не выбора одного стиля, а ситуационного баланса. В обычных условиях необходимо сочетание демократического, контактного и проблемно-организующего стилей для создания культуры безопасности, где экипаж чувствует ответственность и может открыто сообщать о рисках. В кризисных же ситуациях авторитарный стиль должен применяться **только** для немедленного обеспечения безопасности, а не как повседневная практика.

Дисбаланс между ориентацией на задачу (результат, график, экономия) и на людей (безопасность, благополучие экипажа) часто является коренной причиной морских катастроф.

Рассмотрим крушение пассажирского лайнера «*Коста Конкордии*» (2012 г.).

Здесь дисбаланс проявился в культуре «показухи» и пренебрежения процедурами ради зрелищности и имиджа.

Таблица 6.
Разбор крушения т/х «*Коста Конкордия*»

Аспект дисбаланса	Проявление в аварии	Последствия
<i>Задача:</i> демонстрация «дружелюбия», зрелищный «салют» острову.	Капитан отклонился от маршрута, чтобы приблизиться к острову Джильо для традиционного приветствия гудками. На мостике находились посторонние лица, отвлекавшие капитана и вахтенного офицера.	Опасное сближение с берегом, столкновение с рифом, 53-метровая пробоина, потеря энергоснабжения, гибель 32 человек.
<i>Люди:</i> пренебрежение безопасностью пассажиров и экипажа.	Капитан отключил систему тревожной сигнализации и слабой навигации. Языковой барьер между капитаном (итальянец) и вахтенным рулевым (индонезиец), что привело к задержкам в выполнении команд.	Запоздалая эвакуация (общая тревога объявлена только через 46 минут после столкновения), паника, невозможность спуска всех шлюпок из-за крена.
Организационная культура: поощрение рискованного поведения.	Расследование выявило «синдром мачо» у капитана чрезмерная уверенность, пренебрежение правилами, желание продемонстрировать «мастерство». Компания допускала практику «салютов», не обеспечивая их безопасности.	Системный сбой: авария стала возможной из-за культуры, ставившей зрелищность и «гостеприимство» выше строгого следования навигационным процедурам.

Следующий случай, разлив нефти с танкера «*Эксон Валдиз*» (1989).

В этой катастрофе дисбаланс проявился в приоритете экономии и операционной эффективности над безопасностью экипажа и состоянием оборудования.

Таблица 7.
Разбор крушения т/х «Эксон Валдиз»

Аспект дисбаланса	Проявление в аварии	Последствия
Задача: экономия на обслуживании, сокращение издержек.	Компания оставила неработающим радар системы предупреждения столкновений (RAYCAS) из-за дорогой эксплуатации. Сокращение численности экипажа вдвое по сравнению с 1977 годом, работа по 12–14 часов в смену.	Отсутствие технической возможности вовремя обнаружить риф. Усталость экипажа, снижающая бдительность и реакцию.
Люди: игнорирование пределов работоспособности и безопасности экипажа.	Третий помощник, управлявший судном, не получил положенных 6 часов отдыха после предыдущей вахты. Недостаточный надзор со стороны компании за капитаном, который ранее употреблял алкоголь.	Человеческая ошибка, обусловленная переутомлением: несвоевременный манёвр для избежания рифа.
Организационная культура: приоритет графика и экономии над безопасностью.	Экипаж спешил покинуть порт после загрузки, что создавало давление времени. Береговая охрана не провела инспекцию танкера, а оператор не установил необходимое оборудование для наблюдения за айсбергами.	Системный провал: авария стала результатом множества взаимосвязанных факторов, коренящихся в культуре, где экономия и график были важнее безопасности.

Общие выводы, почему дисбаланс ведёт к катастрофам, и *культура побеждает процедуры*. Даже наличие формальных правил (СОЛАС, ISM) не спасает, если организационная культура поощряет их нарушение ради «задачи» – будь, то зрелищность («Коста Конкордия») или экономия («Эксон Валдиз»).

Дисбаланс создаёт системные уязвимости. Неработающий радар, усталость экипажа, языковой барьер, посторонние на мостике – все эти факторы являются симптомами более глубокой проблемы: руководство не рассматривает безопасность экипажа и пассажиров как приоритет, равный операционным целям. «Человеческий фактор» – часто следствие управленческих решений. Ошибка капитана или вахтенного офицера обычно становится последним звеном в цепи, которая была создана вышестоящими решениями, такими как сокращение экипажа, экономия на оборудовании, допущение рискованных практик.

Лечение требует изменения культуры. После этих аварий были ужесточены правила. Однако без изменения управленческой философии новые процедуры могут остаться лишь на бумаге.

Как итог, и «Herald of Free Enterprise» и «Коста Конкордия», и «Эксон Валдиз» – трагические иллюстрации того, что происходит, когда краткосрочные операционные цели («задача») подавляют заботу о людях и безопасности. Эффективное управление на море требует постоянного ситуационного баланса, где в кризисной ситуации допускается жёсткая ориентация на задачу (например, немедленный манёвр для избежания столкновения), но в повседневной практике доминирует ориентация на людей – создание культуры открытости, сообщениях об near-miss, обеспечения отдыха и технической исправности.

§8. Психология конфликта в экипажах морских судов. Понятие конфликта.

22. Понятие конфликта. Психология конфликта в экипажах морских судов.

Конфликт — это столкновение противоположно направленных интересов, целей, позиций,

мнений, взглядов или принципов субъектов взаимодействия, это отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется противоборством на основе противоположно направленных мотивов, или суждений. Это ситуация, в которой две или более стороны, даже внутри самого себя, не могут прийти к согласию, и их интересы вступают в противоречие. В конфликтной ситуации одна из сторон пытается получить определенные преимущества или выгоды в ущерб конфликтующей стороне [45].

Психология конфликта в экипажах морских судов, где море представляет собой особую, изолированную и экстремальную среду обитания и работы, конфликты имеют свои специфические причины, протекают острее и могут привести к гораздо более серьезным последствиям, вплоть до угрозы безопасности мореплавания и гибели людей. Эти условия усиливают конфликтность.

К причинам относятся:

- *Экстремальные условия труда*, моряки работают в условиях хронического стресса, усталости, сенсорной депривации (однообразие обстановки), постоянной вибрации и шума. Это истощает нервную систему, снижает самоконтроль и повышает вероятность психологических срывов даже из-за незначительного повода.
- *Замкнутое пространство и изоляция от внешнего мира*. Судно — это не просто работа, это и дом на многие месяцы. Профессиональная и личная жизнь протекают на одной территории. Члены экипажа не могут "уйти с работы домой" и сменить обстановку. Они вынуждены постоянно находиться на виду друг у друга, что делает конфликт "хроническим" и не дает ему "остыть" естественным путем.
- *Отсутствие возможности изоляции*, если на берегу поссорившиеся коллеги могут после работы разойтись по домам и не пересекаться до следующего дня, то на судне это невозможно.

Многонациональный и много этнический экипаж на судне, экипаж с выходцами из разных стран, нередко враждующих между собой, являются субъективными причинами для возникновения конфликтов между этими группами.

Затяжной конфликт на судне разрушает психологический климат, снижает бдительность и может привести к трагедии.

23. Причины конфликтов, конфликтогены.

Конфликтогены, это вербальные (словесные) или невербальные проявления, конкретные действия (или бездействие), которые могут привести к возникновению конфликтной ситуации и перерасти в конфликт.

Все многообразие конфликтогенов можно разделить на несколько основных групп.

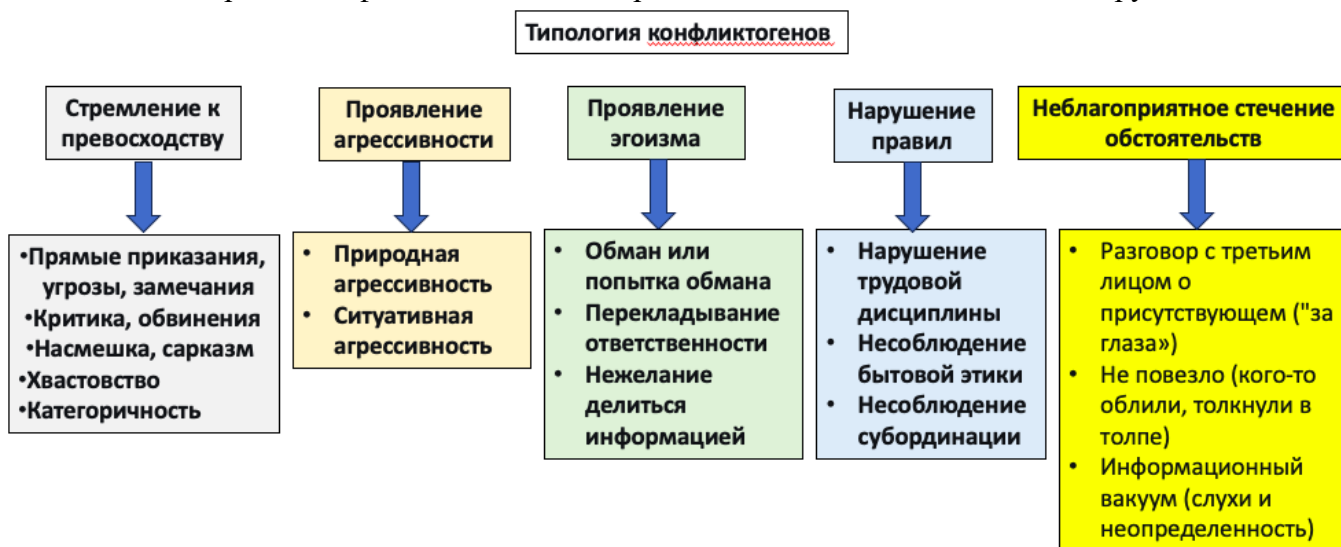


Рисунок 25. Схема типологии конфликтогенов

Разберем подробнее каждый из общих конфликтогенов, а затем рассмотрим, как проявляют себя конфликтогены в море.

Стремление к превосходству. Это самая большая и распространенная группа. Человек, сам того

не желая, ставит себя выше собеседника. Прямые приказания, угрозы, замечания. В морской среде похожим конфликтогеном может стать *нарушение "морской вежливости"*. В море существует строгий этикет. Например, не поздороваться со встречным офицером или не уступить дорогу в узком проходе.

Проявление агрессивности [16]. Агрессия может быть как врожденной чертой характера, так и ситуативной реакцией на проблемы (неприятности на работе, плохое самочувствие). Человек может быть вспыльчивым по темпераменту (холерик). В конфликтной среде (например, в море) такой человек зона риска. Морской *бытовой конфликтоген в замкнутом пространстве*, к примеру, не выключил свет в санузле, оставил волосы в раковине, взял чужую еду, для человека с более устойчивым темпераментом не станет существенным раздражителем, в отличие от холерика. Ситуационная агрессивность возникает как ответ на внутренние проблемы или внешние обстоятельства (усталость, "полоса невезения", плохие новости из дома). В этом состоянии человек может сорваться на крик на первом встречном. В такой ситуации конфликт может возникнуть по любой причине, в морской обстановке это реакция на «несправедливое» распределение обязанностей, или в многонациональном экипаже конфликтогеном может стать невинная шутка, которая в другой культуре является смертельным оскорблением, или нежелание учитывать религиозные праздники другого.

Проявление эгоизма, эгоист добивается своей цели за счет других, и это всегда раздражает окружающих, к примеру, стремление получить выгоду нечестным путем, перекладывание ответственности, нежелание делиться важной информацией или ресурсами, если это вредит другим или тормозит общее дело.

Нарушение правил (*этики, субординации, безопасности*), это может быть и морская субординация, опоздания на вахту, игнорирование приказов, громкая музыка, неубранная посуда, захламление общей каюты, панибратство с начальником или, наоборот, пренебрежительное отношение к подчиненному.

Неблагоприятное стечение обстоятельств. В условиях судна, когда все друг друга слышат и видят, попасть в конфуз и заработать по отношению к себе агрессию от члена экипажа, о котором ты нелестно отзывался, не замечая его за спиной, частое явление.

Таким образом, понимание того, что такое конфликтогены и как они работают — это первый шаг к тому, чтобы стать "конфликт-менеджером" и не давать мелким поводам разрушать отношения и рабочий процесс.

24. Виды конфликтов: внутриличностный, межличностный, личностно-групповой (внутригрупповой).

Существуют различные подходы классификации конфликтов. Ниже представлена таблица классификации конфликтов по различным основаниям. Эта структура охватывает основные теоретические подходы к типологии конфликтов. В этом разделе будут подробно рассмотрены конфликты *по количеству участников в структуре*, как критически важные в морской специфике из-за уникальных условий плавания, замкнутости пространства, изоляции от внешнего мира, иерархической структуры экипажа и повышенной опасности среды. Для моряков, капитанов и судовладельцев понимание этих четырех типов (внутриличностный, межличностный, личностно-групповой, межгрупповой) является необходимой компетенцией [45][46][47].

Таблица 8.

Классификация конфликтов по различным основаниям (вводным)

Основание классификации	Виды конфликтов	Краткая характеристика / Пример
1. По количеству участников и структуре	Внутриличностный	Борьба мотивов внутри человека («хочу, но нельзя», «и хочется, и колется»). Носит психологический характер.
	Межличностный	Наиболее распространенный тип. Столкновение между двумя или более людьми (из-за целей, взглядов, ограниченных ресурсов).

	Личностно-групповой	Противоречие между отдельной личностью и группой (например, новый сотрудник против устоев коллектива, нарушитель дисциплины).
	Межгрупповой	Столкновение между социальными группами (отделы компании, политические партии, государства).
2. По сфере проявления	Социально-бытовые	Связаны с повседневной жизнью, семьей, соседями.
	Семейные	Между супругами, детьми и родителями, поколениями.
	Трудовые (производственные)	Возникают в организациях по поводу условий труда, распределения заданий, оплаты.
	Экономические	Основаны на противоречиях в сфере собственности, финансов, ресурсов.
	Политические	По поводу власти, влияния, политического курса.
3. По длительности и степени напряженности	Острые и кратковременные	Высокий накал страстей, но быстрое разрешение (ссора, драка).
	Затяжные (вялотекущие)	Невысокая интенсивность, но могут длиться годами (например, «холодная война» или затяжной семейный конфликт без развода).
	Бурные и быстротекущие	Отличаются большой динамикой, часто заканчиваются принятием решений (спортивная борьба, предвыборная гонка).
4. По предмету спора (источнику)	Реалистические (предметные)	Имеют четкий предмет: деньги, территория, должность, ресурсы. Нацелены на конкретный результат.
	Нереалистические (беспредметные) <i>Нереалистические</i> , в чистом виде встречается редко. Обычно конфликт начинается как <i>реалистический</i> , но, если его вовремя не решить, он перерастает в нереалистический из-за накопления ненависти.	Цель — сам выплеск эмоций, открытое выражение негативных чувств, враждебности. Предмет важен лишь как повод.
5. По последствиям (функциям)	Конструктивные (функциональные)	Приводят к развитию, улучшению взаимопонимания, выявлению проблем, поиску нового решения.
	Деструктивные (дисфункциональные)	Разрушают сотрудничество, ведут к стрессу, ухудшению климата, снижению эффективности.
6. По степени открытости	Открытые	Явное столкновение: ссора, спор, драка, война. Стороны знают о конфликте.

	Скрытые (латентные)	Внешне отношения нормальны, но внутри нарастает напряжение. Проявляются косвенно (интриги, саботаж, уклонение).
7. По способу разрешения	Антагонистические	Жесткие, победа одной стороны и поражение другой (война до победного конца, увольнение).
	Компромиссные	Взаимные уступки, поиск среднего решения (переговоры).
8. По вертикальному уровню власти	Горизонтальные	Участники равны по статусу, не подчиняются друг другу (коллеги, друзья, соседние отделы).
	Вертикальные. <i>Вертикальные</i> конфликты во власти считаются самыми сложными для урегулирования, так как стороны изначально имеют разные "весовые категории" и рычаги давления.	Участники находятся в отношениях подчинения (начальник — подчиненный, вышестоящая организация — нижестоящая). Такие конфликты обычно самые затяжные из-за неравенства сил.
9. По составу конфликтующих сторон	Внутриинституциональные	Внутри одной организации (семьи, фирмы).
	Межинституциональные	Между разными организациями или системами (государство и церковь, две корпорации).

Любой конфликт может переходить из одной категории в другую. Например, скрытый конфликт может стать открытым, а межличностный перерасти в межгрупповой, если у каждого участника появятся сторонники.

Перейдем к рассмотрению конфликтов *по количеству участников и структуре*.

Внутриличностный конфликт — это столкновение противоположных, равных по силе, но несовместимых друг с другом потребностей, ценностей, интересов, целей или чувств в сознании одного человека. Это состояние внутреннего разлада, противоречия, которое может привести как к личностному росту, так и к стрессу и дезадаптации. В условиях морской службы такие конфликты особенно актуальны из-за экстремальности среды.

Основные типы внутриличностных конфликтов и их проявление у моряков.

Основные типы внутриличностных конфликтов и их проявление у моряков

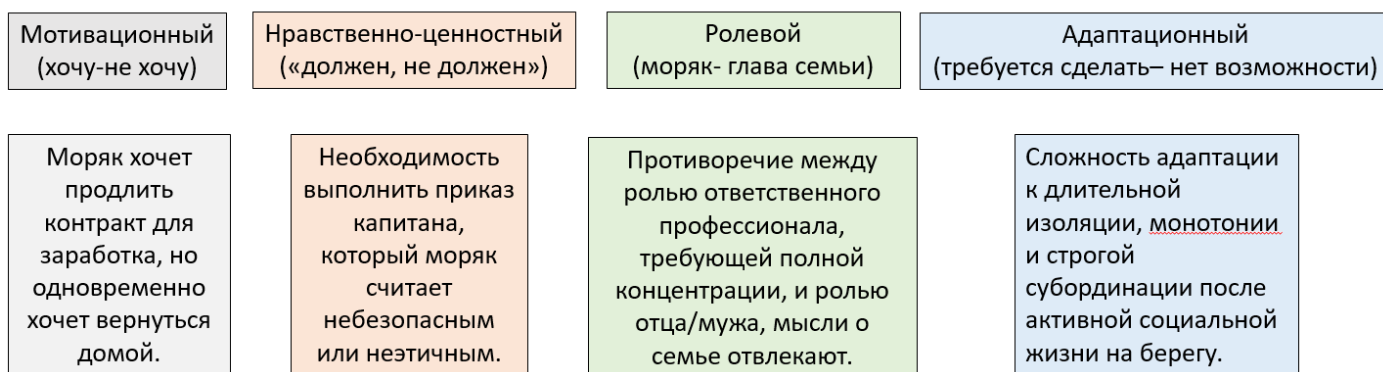


Рисунок 26. Схема Типология внутриличностных конфликтов и их проявлений [45]

Причины возникновения внутриличностных конфликтов у моряков в условиях рейса следующие:

- *Жёсткие ролевые требования*, когда возникает необходимость постоянно соответствовать высокой профессиональной роли в условиях стресса и усталости. Волевое напряжение длительное время, при постоянном воздействии негативных факторов, присущих к работе на судне в море для соответствия своему статусу офицера приводит к нервному истощению, что способствует возникновению внутриличностных конфликтов всех вышеперечисленных типов.

- *Когнитивный диссонанс* [17], это когда наступает состояние психологического дискомфорта, которое возникает в сознании человека, где сталкиваются два противоречивых знания, мнения или убеждения об одном и том же предмете или событии. Это когда ваши действия расходятся с вашими убеждениями, или, когда вы одновременно верите в две несовместимые вещи. Самый известный пример из жизни, когда человек курит, но знает, что курить вредно. В его голове две "правды": "Я хочу жить долго и здоровым" и "Я курю, убивая себя". Возникает дискомфорт, который человек пытается снять (например, оправдывая себя: "нервы успокаивает").

Морская среда — идеальное место для когнитивного диссонанса, потому что она предъявляет к психике человека особые, часто противоречивые, требования.

Каким образом формируется разрыв (диссонанс) между знаниями и устоями моряка и действительностью, который затем перерастает во внутриличностный конфликт, приведем пример.

На первом этапе происходит столкновение двух реальностей. *Моряк убежден*, что он квалифицированный специалист, на флоте строгая дисциплина, и каждый четко выполняет свою работу ради безопасности. Капитан — это авторитет и мудрый наставник.

В реальности он выходит в рейс и видит, что старший механик приходит на вахту нетрезвым, капитан закрывает глаза на нарушения техники безопасности ради экономии времени, а матросы халатно относятся к уборке палубы.

На втором этапе происходит превращение диссонанса во внутриличностный конфликт. Когда моряк желает переломить ситуацию с нарушением дисциплины и техники безопасности, но одновременно боится за последствия от своих действий из-за преследований со стороны администрации судна.

Если на берегу человек с таким внутриличностным конфликтом может пойти к психологу, в бар с друзьями или просто уйти, чтобы "перезагрузиться", то в море этого сделать невозможно.

- *Фрустрация базовых потребностей*. В психологии *фрустрация* (от лат. *frustratio* — «обман», «неудача», «тщетное ожидание»), это психическое состояние, возникающее в ситуации, когда человек сталкивается с реальным или воображаемым препятствием, которое мешает достижению цели или удовлетворению потребности. Длительное пребывание в ограниченном пространстве, вдали от привычной среды, создает идеальные условия для столкновения противоположных тенденций внутри личности. Поэтому вопрос фрустрации базовых потребностей в море как источника внутриличностного конфликта является распространенным для ситуаций в морской психологии. *Фрустрация*, это психическое состояние, возникающее при невозможности достичь цели или удовлетворить потребность. В море внешняя среда (автономность, опасность, монотонность) блокирует удовлетворение базовых нужд. Эта блокировка рождает сильные негативные эмоции (тревогу, гнев, апатию), которые вступают в противоречие с необходимостью выполнять профессиональный долг, сохранять самообладание и оставаться частью экипажа. Разберем несколько примеров фрустрации на судне, находясь в море.

Фрустрация базовых потребностей (по Маслоу) и порождаемые ею конфликты. Нарушение режима сна и бодрствования (вахты), неполноценное питание, качка (вестибулярный стресс), дискомфорт от замкнутого пространства (клаустрофобия), вибрация, шум. Все эти факторы и условия режима пребывания на судне не позволяют моряку полноценно отдыхать, работать и проводить досуг. «*Хочу отдыха / покоя и должен нести вахту / работать*» Организм требует восстановления, но реальность (и субординация) требуют активности[54].

«*Потребность в стабильности и предсказуемости и, неопределенность будущего*». Моряк не знает точно, когда придет следующий шторм или когда именно свяжутся с семьей. Это рождает тревогу, которая вступает в конфликт с необходимостью сохранять спокойствие («Я должен быть спокоен, хотя внутри все кипит от страха»).

«Любовь к семье и, Любовь к морю / необходимость заработка». Классический конфликт между ценностью профессиональной самореализации (или материального обеспечения) и ценностью семейного счастья. Чувство вины перед близкими нарастает.

«Честолюбие и амбиции и, Подчинение и дисциплина». Человек может чувствовать, что он достоин большего, но вынужден терпеть приказы (возможно, некомпетентного, по его мнению, начальника). Это рождает конфликт между чувством собственного достоинства и необходимостью субординации.

«Поиск смысла и, Экзистенциальная пустота». Человек задается вопросом: «Ради чего я здесь? Только ради денег? Где моя настоящая жизнь?». Это экзистенциальный конфликт, самый глубокий и болезненный. Текущая деятельность (несение вахты) перестает приносить моральное удовлетворение, вступая в конфликт с представлением человека о счастливой и наполненной жизни.

Фрустрации наслаиваются друг на друга. Не выспался \Rightarrow из-за этого поссорился с коллегой (фрустрация принадлежности) \Rightarrow из-за ссоры почувствовал себя неуважаемым \Rightarrow на фоне усталости задумался о бессмысленности работы. Одна маленькая неудача запускает цепную реакцию.

Таким образом, фрустрация базовых потребностей в море становится причиной внутриличностного конфликта потому, что моряк не может изменить среду под свои потребности, и вынужден менять (ломать) себя. Это борьба между «Я-идеальным» (как я хочу жить и чувствовать) и «Я-реальным» (как я вынужден жить здесь и сейчас).

• *Экзистенциальные переживания.* Экзистенциальный внутриличностный конфликт — это борьба личности с «предельными данностями» существования - смертью, свободой, изоляцией и бессмысленностью. В море эти абстрактные категории перестают из философских понятий в осязаемую реальность.

Разберем эти «предельные данности».

Смерть. Моряк постоянно находится в среде, потенциально враждебной жизни. Океан не прощает ошибок. Штормы, борьба за живучесть судна, падения за борт, где температура воды бывает минус по цельсию — это не теория, а профессиональный риск. Даже в спокойный рейс мысль «до берега далеко, помощи нет» фонит где-то на заднем плане. Из своей морской практики скажу, что даже опытные моряки, занимавшие должности на уровне управления иногда замеряют расстояние до ближайших островов на океанском переходе, размышляя, долетит до судна вертолет в случае чего, или нет. Внутренний конфликт в осознание неизбежности смерти в случае приступа заболевания на судне, в дали от берегов и желание жить и планировать будущее.

Свобода. На берегу жизнь расписана. В море, особенно для командного состава, наступает момент тотальной свободы и тотальной же ответственности. Капитан принимает решение, от которого зависит жизнь судна и экипажа. Рядовой моряк свободен в выборе, как пережить эту вахту, как справиться с тоской. «Нет опор / Надо выбирать». На берегу можно сказать: «Начальник приказал», «Так сложились обстоятельства». В море, особенно в кризисной ситуации, моряк понимает: «Я автор своей реальности».

Изоляция (Экзистенциальная) — «Я абсолютно один». Это не физическое одиночество (экипаж рядом), а глубинное чувство, что между тобой и другим человеком всегда есть пропасть. Никто до конца не поймет твою тоску по дому, твой страх. Даже рядом с товарищем моряк может чувствовать себя одиноким в своей внутренней вселенной. Связь с берегом (телефон, интернет) часто лишь подчеркивает эту пропасть: там течет своя жизнь, а ты здесь, и ты исключен из нее.

Бессмысленность — «Зачем всё это?». Монотонность рейса, однообразие пейзажа (вода — небо — вода), оторванность от результатов своего труда. На берегу человек строит дом, растит детей — он видит смысл. В море труд часто кажется циклическим и незаметным.

Последствием *Экзистенциальных переживаний* может стать формирование патологического внутриличностного конфликта, признаками которого являются апатия и депрессия, нигилизм и цинизм, формирование «закрытости», потеря профессиональной мотивации.

Таким образом, нерешённый внутренний конфликт напрямую влияет на моряка и экипаж, приводят к хроническому стрессу, неврозам, апатии, эмоциональному выгоранию, снижению самооценки, соматическим заболеваниям (Соматическое заболевание — телесное заболевание, в отличие от психического. В эту группу входят болезни, вызываемые внешними воздействиями или внутренними нарушениями работы органов и систем, не связанные с психической деятельностью).

Межличностный конфликт.

Межличностный конфликт в море, это столкновение интересов, ценностей или моделей поведения между членами экипажа, возникающее в специфических условиях морского судна. Если внутриличностный конфликт — это "война внутри человека", то межличностный — это "война между людьми", которая в условиях автономного плавания приобретает особую остроту и опасность. Риск возникновения межличностных конфликтов на судне в условиях рейса выше по следующим причинам: территориальность и личное пространство (Эффект "Тесноты"), сенсорный голод и монотония, иерархия и авторитарный стиль управления, культурные и языковые барьеры (Многонациональные экипажи), борьба за ресурсы и статус.

Поскольку моряки являются патологически здоровыми людьми, как в физическом, так и психологическом отношении, то в море конфликт редко бывает "вспышкой". Обычно это тлеющий процесс. Как правило первоначально происходит накопление напряжения (Рейс длится уже 2-3 недели), члены экипажа присматриваются друг к другу, могут накапливаться мелкие обиды. Далее происходит инцидент, неосторожное слово в столовой, отказ помочь по работе, спор из-за телевизора в кают-компании являются спусковым крючком. Далее происходит эскалация, если стороны не могут разойтись, они начинают "делить" команду. Образуются группировки, обсуждающие оппонентов за спиной. Атмосфера накаляется. Развязка конфликта может наступить в виде взрыва, который нередко выливается в драку или жесткую перебранку, либо моряки перестают разговаривать между собой. Последствия такого межличностного конфликта — снижение живучести судна и безопасности мореплавания, психологическое истощение и раскол команды на противоборствующие группировки, конфликт переходит в межгрупповую форму.

Личностно-групповой конфликт. *Личностно-групповой конфликт в море*, это противостояние между одним человеком (моряком) и всей формальной или неформальной группой (экипажем, палубной командой, машинной командой, кают-компанией). В условиях автономного плавания такой конфликт является одним из самых тяжелых, так как давление на личность становится тотальным (24/7) и человек оказывается в полной социальной изоляции, даже физически находясь среди людей. Личностно-групповой конфликт редко возникает на пустом месте. Обычно он проходит несколько стадий, где ключевую роль играют нарушение групповых норм. В любой устойчивой группе (судовой команде) складываются неписанные правила: "как принято", а "как не принято". Если новичок или старый член экипажа начинает их систематически нарушать, группа включает механизмы защиты. Как результат такого конфликта человек либо ломается (подает рапорт о списании по здоровью, впадает в депрессию), либо группа доводит ситуацию до драки, после которой капитан вынужден списать зачинщиков, либо человеку удается переломить ситуацию и завоевать авторитет через демонстрацию уникальных профессиональных качеств.

Межгрупповой конфликт. *Межгрупповой конфликт на судне* — это противостояние между двумя (или более) формальными или неформальными группами внутри экипажа. В отличие от личностно-группового конфликта (один против всех), здесь линии разлома проходят между «своими» и «чужими» по групповому признаку: палубная команда против машинной, офицеры против рядового состава, «русские» против «филиппинцев», «старики» против «молодежи».

Это самый опасный вид конфликта для безопасности мореплавания, так как он раскалывает экипаж на враждующие лагеря, парализуя единую команду, необходимую для управления судном.

Природа межгрупповых конфликтов коренится в базовых социально-психологических механизмах, которые в замкнутом пространстве судна работают с утроенной силой. Палуба, машина, обслуга, обработка, многонациональность экипажа создают предпосылки для разделения на группы.

Капитан должен жестко пресекать любые попытки деления. Его задача — создать единую команду. Он должен быть независимым арбитром, не вставая ни на чью сторону.

Таким образом, природа межгруппового конфликта на судне — это борьба за ограниченные ресурсы и статус в условиях изоляции, помноженная на естественную психологическую потребность людей делить мир на «своих» и «чужих». Задача администрации судна — не дать этим группам превратиться во враждующие кланы, постоянно напоминая, что перед лицом океана и стихии есть только одна группа, экипаж [45][46][47].

25. Подходы к конфликту: традиционный подход, подход с точки зрения человеческих отношений, современный подход [48].

Традиционный подход в разрешении конфликтов в море (его также часто называют дисциплинарным, авторитарным или иерархическим) исторически сложился на флоте, как единственно возможный способ поддержания порядка в условиях автономного плавания.

Этот подход базируется на незыблемом принципе единоначалия: капитан царь и бог. В отличие от береговых "демократичных" методов (медиация, переговоры, поиск компромисса), традиционный морской подход делает ставку на власть, субординацию и подавление конфликта.

Главная идея: конфликт — это не психологическая проблема членов экипажа, а нарушение порядка и угроза безопасности. Следовательно, решать его нужно не терапевтическими беседами, а административными и дисциплинарными мерами.

Традиционный подход активно использует страх перед наказанием. Моряк знает: за драку или отказ подчиниться последует списание в ближайшем порту, лишение премии или "волчий билет" (плохая характеристика, которая закроет дорогу в хорошие компании). Угроза потери высокого заработка часто действует эффективнее любых увещаний. Сегодня "чистый" традиционный подход уходит в прошлое, особенно в западных судоходных компаниях (где высока цена ошибки и ценятся кадры). Его сменили или дополнили другие подходы.

Однако в российском и постсоветском флоте, а также на судах с жесткой дисциплиной (танкеры, газовозы), традиционный подход до сих пор остается основным инструментом, так как считается, что море ошибок не прощает, а демократия на корабле заканчивается за выходом из порта.

Подход с точки зрения человеческих отношений (его также называют гуманистическим, психологическим) фокусируется не на наказании и приказе, а на восстановлении коммуникации, удовлетворении потребностей сторон и сохранении здорового психологического климата в экипаже. Базовый принцип, переход от позиций к интересам. В основе любого конфликта лежат не объявленные позиции («он мне нахамил!»), а глубинные интересы (потребность в уважении, безопасности, справедливости).

Несмотря на кажущуюся «береговую» мягкость, некоторые инструменты уже давно и успешно применяются в современном торговом флоте.

К таким инструментом можно отнести:

- Судовой комитет (Комитет по качеству жизни): Выборные люди от команды, которые собираются со старшим помощником и обсуждают бытовые проблемы. Это направляет недовольство в конструктивное русло.
- Анонимные опросы: в длинных рейсах капитаны иногда проводят анонимки, чтобы узнать реальную атмосферу в экипаже, которую моряки боятся высказывать в лицо начальству.
- Система наставничества: Закрепление «старичков» за новичками не только по работе, но и для адаптации. Это снижает риск отторжения новичка группой.

Подход с точки зрения человеческих отношений трудно применять, но это возможно, почему?

Таблица 9.

Анализ применения подхода с точки зрения человеческих отношений [48]

Препятствия (Почему капитаны не любят это)	Выгоды (Почему это окупается)
Занимает много времени (проще наорать).	Снижает риск "взрыва" в критической ситуации.
Требует психологических навыков (не все обладают навыками психолога).	Улучшает психологический климат, снижает текучку кадров.
Может быть воспринят как слабость ("капитан сюсюкает").	Повышает лояльность экипажа, люди работают качественнее.

Препятствия (Почему капитаны не любят это)	Выгоды (Почему это окупается)
Культурные барьеры (в некоторых культурах не принято обсуждать чувства).	Предотвращает скрытый саботаж и несчастные случаи.

Современный подход. Идеальная модель для моря, ситуативное лидерство.

В реальности, в море никогда не работает только один подход. Наиболее эффективный капитан или старший помощник *сочетает* традиционный подход (кнут и пряник) и подход человеческих отношений. К примеру, во время шторма, аварии, пожаре необходим приказ, традиционный подход. Демократия кончилась. А во время долгого океанского перехода, монотонности работы нужно применять человеко-ориентированный подход, чтобы члены экипажа не подвергались быстрому влиянию монотонии и из-за чего не поссорились. Если же произошел конфликт между двумя хорошими специалистами, нужно провести переговоры, иначе можно потерять обоих.

Таким образом, современный подход для разрешения конфликтов, это умение увидеть в подчиненном не просто «винтик», а личность. В современном флоте, где цена ошибки из-за «человеческого фактора» колоссальна, умение договариваться и слушать становится таким же важным навыком выживания, как умение держать штурвал или чинить двигатель.

26. Управление конфликтами.

Управление конфликтами, комплексная деятельность субъекта управления (лидера, посредника или самих сторон), направленная на прогнозирование назревающих столкновений, профилактику, регулирование, разрешение конфликтов, а также стимулирование конструктивных конфликтов. Другими словами, это процесс целенаправленного воздействия субъекта управления (руководителя, медиатора, самих сторон) на конфликтную ситуацию и поведение участников конфликта с целью снижения уровня деструктивных последствий и использования конструктивного потенциала противостояния [49][50][51].

Управление конфликтами — это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на динамику и элементы конфликта в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

Субъекты управления конфликтами.



Рисунок 27. Схема классификации субъектов управления конфликтами

По степени институционализации (количеству субъектов)

Здесь субъектом может выступать как один человек, так и целая группа.

- *Единоличное управление*, когда субъект управления — одно лицо (руководитель, медиатор, лидер). Он самостоятельно принимает решения, анализирует ситуацию и применяет санкции или меры воздействия. *Пример: мастер обработки смены разбирает конфликт между двумя матросами обработчиками и выносит вердикт.*
- *Коллективное (коллегиальное) управление*, где субъект, это группа лиц, объединенных общими интересами или должностными обязанностями (совет директоров, профсоюз, арбитражная комиссия, отдел кадров) решение принимается совместно, часто путем голосования или консенсуса.
- *Общественное управление*, когда субъектом выступает неформальная группа или коллектив (трудовой коллектив, общественность). Воздействие осуществляется через общественное мнение, давление или неформальные санкции.

По участию в самом конфликте (позиции субъекта)

Это ключевая классификация, так как она делит управление на внешнее и внутреннее.

- *Внешнее управление (сторонний субъект)*. Субъект управления не является участником конфликта, он нейтрален или обладает властью со стороны. Его цель, урегулировать чужие разногласия. К примеру, судья, медиатор (посредник), вышестоящий руководитель, HR-менеджер, психолог-консультант.

Плюсом такого подхода является объективность взгляда.

Минусом, субъект разрешения спора может не знать всех нюансов отношений сторон.

- *Внутреннее управление (самоуправление)*, когда субъект управления является одним из участников конфликта. Он пытается управлять ситуацией в своих интересах (или в общих интересах, будучи внутри системы).

К примеру, один из сотрудников, который понимает, что ссора вредит делу, и предлагает оппоненту спокойно обсудить возникший спор без эмоций. Это самый сложный вид управления, так как субъект находится под давлением эмоций.

По иерархическому уровню субъекта (уровню власти).

Особенно актуально для организационных конфликтов.

- *Официальное управление (формальное)*, когда субъект обладает официальными властными полномочиями, закрепленными в должностных инструкциях или законах, директор предприятия или государственный инспектор.
- *Неофициальное управление (неформальное)*, когда субъект обладает авторитетом, но не формальной властью. Это может быть неформальный лидер коллектива, уважаемый ветеран труда, который гасит конфликт своим словом.

По профессиональной принадлежности субъекта.

- *Административное управление*, когда субъект — должностное лицо (менеджер, начальник). Использует административные методы, такие как приказы, перемещения, увольнения, лишение премии.
- *Педагогическое/Психологическое управление*, когда субъект — психолог, педагог, медиатор. Использует методы убеждения, разъяснения, психотерапии, тренинги.
- *Правовое управление*, когда субъект, это юрист, судья, арбитр. Использует нормы права, договоры и законодательство.

По характеру полномочий субъекта (властная диспозиция). Метод воздействия.

- *Прямое (директивное) управление*: субъект имеет право приказывать и навязывать свою волю сторонам конфликта.
- *Функциональное (посредническое) управление*: субъект не имеет прямой власти над участниками. Его задача — организовать коммуникацию (переговоры) между ними. Это медиаторы, консультанты.

На судне в море, можно сделать однозначный вывод, в специфических и изолированных условиях морского судна применяется преимущественно вертикальное, единоличное и прямое (директивное) управление, где субъектом выступает капитан или старшие офицеры. Это диктуется жесткой иерархией, необходимостью мгновенного принятия решений для безопасности плавания и невозможностью "выйти" из конфликта.

Применения субъектов управления конфликтами на судне

Тип субъекта управления (по классификации)	Как применяется на судне в море	Пример
Единоличный / Вертикальный	Основной способ. Капитан или старпом директивно решают конфликт.	Приказ о переводе конфликтующих на разные вахты.
Внутренний (субъект-участник)	Вынужденная необходимость. Умение офицера или матроса совладать с собой, чтобы не нарушить микроклимат.	Старший механик сдерживает раздражение на неопытного подчиненного, чтобы не спровоцировать аварию.
Функциональный (посредник)	Инструмент опытного руководителя. Используется для профилактики и глубокого разрешения, а не приглушения конфликта.	Капитан организует переговоры между конфликтующими помощниками.
Неформальный	Смазка механизма. Помогает разрядить обстановку на бытовом уровне.	Старый матрос успокаивает новичков: "Ребята, не ссорьтесь, нам еще полгода вместе плавать".

Рассмотрим подробнее составляющие процесса управления конфликтами, а именно: прогнозирование назревающих столкновений, профилактику, регулирование, разрешение конфликтов, а также стимулирование конструктивных конфликтов.

Прогнозирование назревающих столкновений конфликта на судне осуществляется путем наблюдения за психологическим климатом, анализом объективных факторов риска и использования формализованных процедур.

Ключевые индикаторы назревающего конфликта является [55]:

- *Изменение коммуникации*: сокращение общения, переход на исключительно официальный тон, избегание зрительного контакта, появление сарказма или колкостей в разговоре.
- *Эмоциональная нестабильность*: повышенная раздражительность, вспышки гнева по пустякам, замкнутость, апатия, признаки тревоги или подавленности. Это может быть следствием внутриличностного конфликта, который часто предшествует межличностному.
- *Формирование "лагерей"*: появление неформальных групп, которые держатся обособленно, шепчутся при появлении представителей другой группы или начальства.
- *Снижение дисциплины и мотивации*: небрежное отношение к обязанностям, опоздания на вахту, формальное выполнение работ, игнорирование мелких поручений.

Анализ объективных факторов риска.

- *Анализ инцидентов и "near misses"*: система компании должна требовать отчета не только о конфликтах, но и о ситуациях, которые могли к ним привести (грубость, споры при выполнении работ). Рост числа таких "предконфликтных" инцидентов — точный индикатор ухудшения обстановки.
- *Оценка компетентности и личностных качеств*: судовые офицеры должны контролировать поведение членов экипажа в течение контракта, а компании — использовать тесты при найме для отсева людей с повышенной агрессивностью.

- *Контроль за употреблением алкоголя и наркотиков:* политика компании в этом вопросе должна быть жесткой, так как любое нарушение, это маркер глубоких личных проблем и катализатор конфликтов.
- *Энтропийный подход (техническая аналогия):* хотя этот метод разработан для оценки взаимодействия судна с внешней средой, сама идея прогнозирования кризиса через измерение "энтропии" (хаоса, неопределенности) может быть применена и к социальной сфере. Нарастающий хаос в коммуникациях, нарушение ритмичности работ, увеличение числа мелких ошибок — всё это говорит о росте "социальной энтропии" и приближении конфликта.

Профилактика, регулирование конфликтов.

С 1 января 2026 года вступают в силу поправки (резолюция MSC.560(108)) к Международной конвенции ПДНВ. Теперь каждый моряк при прохождении курсов по безопасности (BST) обязан обучаться по модулю "Предотвращение и реагирование на насилие и притеснения".

Это означает, что прогнозирование конфликтов перешло из разряда неспециализированных, надпрофессиональных навыков, которые отвечают за успешное взаимодействие с людьми и самоорганизацию, в разряд обязательной компетенции. Моряков теперь будут официально учить:

- Распознавать ранние признаки издевательств, домогательств и насилия.
- Понимать прецеденты из морской практики и их последствия.
- Знать процедуры рассмотрения жалоб, чтобы проблема была зафиксирована на ранней стадии.

В контексте разговора о прогнозировании и профилактики конфликтов, в 2026 году именно в модуль "Личная безопасность и социальная ответственность" (который входит в BST- Basic Safety Training) добавят новую тему «предотвращение насилия и притеснений на судне».

Разрешение конфликтов. Разрешение конфликтов на судне, это многоступенчатый процесс, который требует от командного состава не только профессиональных знаний, но и развитых "гибких навыков", о которых мы говорили ранее. В условиях замкнутого пространства и изоляции от берега этот процесс имеет свои жесткие законы и алгоритмы.

Рассмотрим пошаговый процесс разрешения конфликта на судне.

Этапы разрешения конфликта.

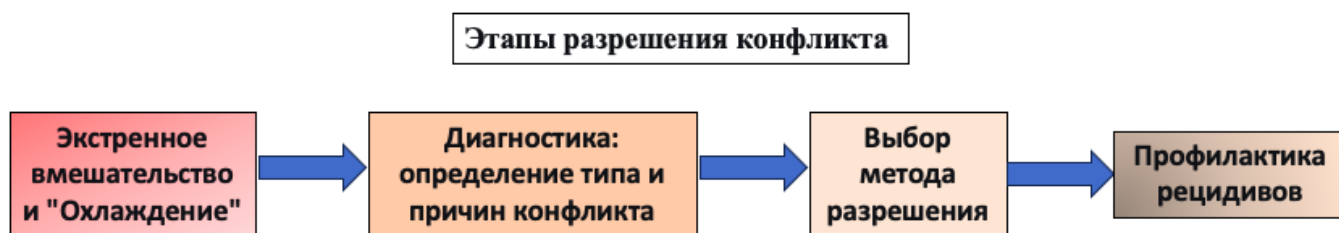


Рисунок 28. Схема этапов разрешения конфликтов [50]

Рассмотрим подробно каждый из этапов разрешения конфликта.

Экстренное вмешательство и "Охлаждение".

Если конфликт достиг точки кипения и угрожает безопасности или работе, первая задача физически развести стороны и дать им возможность успокоиться. В условиях судна, где люди не могут покинуть место работы, это критически важно. Можно временно перевести спорщиков на разные посты или вахты, отправить одного из них на палубу "проветриться". Главная цель — прервать эмоциональное взаимодействие и не допустить эскалации.

Диагностика: определение типа и причин конфликта.

Прежде чем действовать, руководитель (капитан, старпом) должен понять, с чем именно он имеет дело. Важно классифицировать конфликт. Конфликты различают:

- *по направленности*, когда конфликт "по горизонтали" (между равными по статусу членами экипажа) или "по вертикали" (между начальником и подчиненным). Последние составляют до 70-80% всех конфликтов и наиболее опасны для авторитета руководителя;
- *по составу участников*, когда ссора двух людей (межличностный), конфликт между личностью и группой (например, новичком и "стариками") или межгрупповой (например, между палубной и машинной командами);

- *по источник*, когда причина в усталости и стрессе, в культурных или языковых барьерах, в личной неприязни или в несправедливом, с точки зрения сторон, распределении работы.

Выбор метода разрешения.

В зависимости от диагноза, применяется один или комбинация методов. В море используются как формальные, так и неформальные подходы.

- *Переговоры сторон при посредничестве руководителя.* Это наиболее гибкий и распространенный способ. Капитан или старпом выступает в роли медиатора, организует диалог, приглашает обе стороны для спокойного разговора в нейтральное место (например, в свою каюту или кают-компанию).

Правило "выслушать и не перебивать", дать каждому высказать свою версию, демонстрируя понимание, но не становясь сразу на чью-либо сторону.

Переводит фокус с личностей на проблему, помогает сторонам перейти от взаимных обвинений к поиску решения.

Поиск компромисса помогает найти решение, которое хотя бы частично устроит обоих. Пример из практики, в многонациональном экипаже филиппинцы жаловались на шумных европейцев. Посредничество капитана помогло договориться о "тихом часе" после 22:00, что решило проблему.

- *Административное (директивное) решение.* Если конфликт нарушает дисциплину, угрожает безопасности или стороны не идут на примирение, руководитель обязан использовать власть. Это может быть разведение сторон по разным объектам работы, изменение графиков вахт или служебных обязанностей, чтобы минимизировать контакт с последующими выводами в порту.

Дисциплинарное взыскание, это выговор, замечание, лишение премии, а в крайних случаях, отстранение от работы и списание с судна.

Четкий приказ в ситуациях, когда споры мешают выполнению критически важных работ, капитан просто обязан отдать приказ, не подлежащий обсуждению.

- *Использование формальных процедур.* В случае серьезных нарушений, драк, воровства или длительной неуставной ("дедовщина") могут применяться формальные механизмы, аналогичные досудебному урегулированию споров на берегу. Это включает сбор письменных объяснений, проведение официального разбирательства с привлечением свидетелей и оформление актов. Разбирательство должно быть справедливым, с изучением всех свидетельств.

Профилактика рецидивов.

После разрешения конфликт важно, чтобы он не вспыхнул снова. Для этого используются меры профилактики:

- *Устранение объективных причин*, если ссора возникла из-за переутомления, пересматривается график вахт и отдыха.
- *Формирование традиций и ритуалов*, совместные ужины, празднование дней рождений, просмотр фильмов — это помогает сплотить экипаж и создать общие позитивные цели.
- *Воспитательная работа*, когда опытные офицеры и неформальные лидеры должны помогать новичкам адаптироваться, а не третировать их.

Ключевые особенности разрешения конфликтов в море.

- *Ответственность командного состава.* Международная конвенция ПДНВ (подготовки и дипломирования моряков) прямо требует от судовых офицеров умения управлять персоналом, разрешать конфликты и поддерживать нормальную обстановку на борту.
- *Специфика среды.* "Публичность существования" и невозможность уйти от конфликта требуют от всех членов экипажа большей терпимости и самоконтроля, чем на берегу.
- *Культурная чувствительность.* Когда в смешанных экипажах незнание культурных, религиозных и языковых особенностей, один из главных источников конфликтов. Уважение к традициям друг друга является обязательным условием мира на борту.

Управление и профилактика внутриличностными конфликтами в море.

Внутриличностный конфликт в море — это не слабость, а часто признак глубокого отношения к работе и жизни. Грамотное осознание и управление им — ключ не только к сохранению психического здоровья, но и к профессиональному росту и безопасности в рейсе.

Профессиональный моряк, работающий в море патологически здоровый человек, обладающий устойчивой психикой. В предыдущих темах мы рассматривали причины и механизмы формирования у моряков под воздействием внешних факторов внутриличностных конфликтов, которые чаще всего могут перерасти в открытые формы если своевременно не заниматься их профилактикой. В этом разделе рассмотрим некоторые методики профилактики внутриличностных конфликтов.

Методики саморегуляции можно разделить на четыре ключевых направления: работа с телом, эмоциями, мыслями и социальным окружением.

Физическая и эмоциональная саморегуляция (Работа с телом) [56]

Цель — быстро снизить уровень стресса и тревоги через тело.

- Дыхательные техники, самое доступное средство в любой обстановке. Метод «4-7-8»: вдох на 4 счета, задержка на 7, медленный выдох через рот на 8 счетов. 5-6 циклов помогают «перезагрузить» нервную систему. Используйте перед сложным разговором или после напряженной вахты.
- Техника заземления «5-4-3-2-1» (при панических мыслях, сильной тревоге): Осмотритесь вокруг и найдите:
 - ✓ 5 вещей, которые вы видите (например, иллюминатор, часы, журнал),
 - ✓ 4 вещи, которые вы можете потрогать (ткань одежды, металл стены, чашка),
 - ✓ 3 звука, которые вы слышите (гул двигателя, вентиляция, голоса),
 - ✓ 2 запаха, которые чувствуете (кофе, морской воздух),
 - ✓ 1 вкус (сделайте глоток воды).
- Прогрессивная мышечная релаксация. Поочередно сильно напрягайте и затем полностью расслабляйте группы мышц (от ступней до лица). Выполняется в каюте. Помогает снять физические «зажимы» от стресса.

Когнитивная саморегуляция (Работа с «штурманской картой» мыслей).

Цель — взять под контроль негативный внутренний диалог и переоценить ситуацию.

- Ведение «Дневника стресса/мыслей»: в момент напряжения кратко записать:
 - ✓ Ситуация: что произошло?
 - ✓ Автоматическая мысль: что промелькнуло в голове? («Я не справлюсь», «Это несправедливо»).
 - ✓ Эмоция и её интенсивность (злость — 8/10, тревога — 7/10).
 - ✓ Рациональный ответ/Переоценка: есть ли другой взгляд? («Это сложно, но я решал и более трудные задачи», «Капитан, возможно, не знает всех деталей, нужно спокойно пояснить»).
- Техника «Стоп-кадр»: при навязчивом «прокручивании» конфликта мысленно скажите «Стоп!» и на 2-3 минуты переключитесь на конкретное внешнее действие: разгадывание кроссворда, уборку в каюте, подсчет чего-либо.
- Рефрейминг (переформулирование): сознательный поиск возможностей в проблеме. Вместо «Я в ловушке на этом судне на 6 месяцев» — «У меня есть 6 месяцев, чтобы профессионально вырасти, накопить деньги на важную цель и прокачать навыки самообладания».

Социальная и поведенческая саморегуляция (Работа с «экипажем» вокруг).

Цель — использовать среду для поддержания устойчивости.

- Создание личных ритуалов и структуры: в условиях неопределенности рейса личный распорядок дает опору. Четкое планирование времени на отдых, хобби (чтение, музыка, моделизм), обучение, связь с семьей.
- Конструктивное общение «по правилам»: если конфликт неизбежен, используйте технику «Я-высказываний»: «Когда происходит [конкретное действие], я чувствую [ваша эмоция], потому что [объяснение]. Я бы хотел(а) [предложение решения]». Это снижает оборонительную реакцию собеседника.
- Поиск «островков» позитива и юмора, когда моряк осознанно находит и делится с коллегами позитивными моментами (красивый закат, удачный улов, смешная ситуация). Общий смех — мощный антистресс.

Саморегуляция работает для управления умеренным стрессом. Критически важно распознать «красные флаги», требующие профессиональной помощи:

- Стойкая бессонница или кошмары.
- Панические атаки.
- Мысли о причинении вреда себе или другим.

- Полная апатия и потеря интереса ко всему на протяжении более двух недель.

В этих случаях необходимо использовать доступные каналы связи (спутниковый телефон, интернет в порту) для обращения к психологу службы поддержки моряков (например, через профсоюз или компанию).

Саморегуляцию нужно практиковать ежедневно в спокойном состоянии, чтобы в момент настоящего шторма (конфликта, стресса) навыки сработали автоматически. Начните с 5-10 минут в день на простое дыхание или запись мыслей — это уже создаст ваш личный «психологический спасательный жилет».

Таким образом, разрешение конфликтов на судне — это не разовое действие, а постоянный процесс управления человеческими отношениями, который напрямую влияет на безопасность плавания и успех рейса.

Глава III. Управление судовым персоналом в чрезвычайных ситуациях

§9. Психогенные перегрузки в экипаже морского судна.

27. Психогенные перегрузки у персонала и руководящего состава морского судна.

Работа в море протекает в условиях замкнутого пространства, вибрации, постоянных шумов, негативных погодных условий, сенсорной депривации, социальной изоляции на фоне высокой ответственности и цены ошибки. Все эти факторы способствуют формированию постоянного стресса [27][30][37].

Психогенная перегрузка, это состояние, при котором требования внешней среды (психогенные факторы) превышают адаптационные ресурсы психики человека. В море эти факторы имеют свою уникальную специфику.

Перегрузки в море различаются в зависимости от категории персонала судна. Для рядового состава физическая усталость, особенно на промысле, где продолжительность и интенсивность работы из-за авралов превышает допустимые нормы, монотония (однообразие работ), низкая вовлеченность в процесс принятия решений. Что приводит к риску развития апатии, депрессии, злоупотреблению алкоголем, конфликты на бытовой почве. Для командного состава характерны высокая ответственность за груз, судно и людей. Огромный объем документации (бумажная работа), которая отнимает время для отдыха. При этом существуют риски синдрома эмоционального выгорания, неврозов, психосоматических заболеваний. Для капитана абсолютная ответственность и «синдром одиночества командира». Капитан не может ни с кем посоветоваться на судне на равных, финальное решение всегда за ним.

Рассмотрим симптомы и стадии развития перегрузок.

Начальная стадия (нервно-психическое напряжение), характеризуется раздражительностью, вспыльчивостью, нарушением сна (трудность засыпания, поверхностный сон), снижением аппетита или перееданием.

Стадия декомпенсации (истощение), этой стадии присущи когнитивные нарушения, которые выражаются ухудшением памяти, внимания. Капитан или вахтенный помощник могут пропускать важные детали навигационной обстановки. На стадии декомпенсации также происходят эмоциональные нарушения, апатия, безразличие к своим обязанностям или, наоборот, истерические реакции. Изменяется поведение, которые выражаются в замкнутости, избегании коллектива, грубости в общении.

Глубокие психогенные расстройства, это крайняя стадия. Происходят неврозы, депрессия, психосоматика (гипертонические кризы, инфаркты, инсульты являются причинами списания капитанов «по здоровью»).

В таких условиях повышается роль человеческого фактора в аварийности из-за снижения когнитивных способностей вахтенного офицера, скорости принятия критически важных решений, а также правильности их принятия, а нарушение психологического климата в экипаже ведет к несогласованности действий при аварийных ситуациях.

Таким образом, психогенные перегрузки на судне — это неизбежный профессиональный риск. Однако, системный подход, включающий культуру безопасности в компании, самодисциплину моряка и грамотное управление со стороны капитана, позволяет минимизировать этот риск и сохранить здоровье экипажа.

28. Факторы: психические травмы семейного и служебного характера, реакции на заболевания и интоксикацию, реакции на климатические условия.

Влияние психических травм (как семейных, так и служебных) на вахтенного помощника капитана, это одна из самых опасных и недооцененных тем в навигационной безопасности. Если бытовая ссора на берегу или конфликт с капитаном на судне перед рейсом могут показаться незначительными, то в условиях моря они становятся катализаторами фатальных ошибок [28].

Вахтенный помощник — это не просто человек за штурвалом. Это лицо, принимающее решения в реальном времени. Его психическое состояние напрямую конвертируется в траекторию движения судна. Рассмотрим влияние психологических травм на работу вахтенного офицера в море.

Влияние семейных травм (Проблемы «на берегу»). Семейная травма (развод, болезнь ребенка, измена, смерть близкого) создает эффект «фонового шума» в сознании. Офицер физически находится на мостике, но ментально дома.

Такое состояние офицера может привести к когнитивным проявлениям, таким как, сужение фокуса внимания (туннельное зрение), замедление реакции, ошибки в судовождении, нарушение коммуникации.

Влияние служебных травм (конфликты на судне). Служебная травма на судне в замкнутом коллективе, где некуда бежать, это мощнейший катализатор стресса.

К служебным травмам можно отнести:

- Публичное унижение со стороны капитана.
- Несправедливое обвинение в аварии или недостатках.
- Буллинг (травля) со стороны старших коллег или подчиненных.
- Ситуация, когда профессионализм помощника был поставлен под сомнение.

Если помощника постоянно критиковали за инициативу, он перестанет принимать решения. В критической ситуации (например, угроза столкновения) он может замешкаться, ожидая указаний сверху, хотя должен действовать немедленно. Развивается демотивация и формализм. Помощник выполняет свою работу «от сих до сих». Ему плевать на экономию топлива, на чистоту на мостике, на точность прокладки. Он делает минимум, чтобы не придрались. Такой формализм опасен тем, что уходит творческая составляющая вахты — предвидение ситуации. Офицер будет искать повод для конфликта с членами экипажа на вахте, срывать злость на подчиненных, что разрушает управляемость команды. А в отношении с капитаном перестает делиться наблюдениями, скрывает мелкие ошибки, боясь новой порции критики. Скрытая проблема позже может перерасти в аварию.

Самое страшное — это когда семейная травма накладывается на служебную.

Мозг попадает в «идеальный шторм». Ресурсов на борьбу со стрессом не остается. Это может привести к психосоматическим проявлениям, повышению давления, потере сознания на вахте. Возможны мысли о суициде.

Реакции на климатические условия.

Аномальная жара и влажность, когда за бортом температура может подниматься выше +30°C при влажности, приближающейся к 100% приводит к быстрому перегреву организма и упадку сил. В северной Африки, где воздух сухой, когда с пустыни дует сильный горячий ветер. Находясь на палубе без защитной одежды организм может за короткий промежуток времени получить обезвоживание, что вызывает головокружение и даже потерю сознания. Поэтому первостепенное значение имеют системы кондиционирования, где температура поддерживается на нормальном уровне.

Работа экипажа на Северном морском пути, где холод и лед создают зачастую опасные для жизни и техники условия. Психофизические нагрузки при работе в полярных водах, где приходится работать в полярную ночь, экстремальный холод, риск аварии во льдах — создает колоссальный психологический стресс, что может привести к профессиональному выгоранию и росту числа ошибок из-за "человеческого фактора".

Несмотря на кардинально разную природу климатических вызовов в тропиках и Арктике, стратегии выживания и эффективной работы экипажа во многом схожи. В обоих случаях на первый план выходят глубокая профессиональная подготовка, опыт и интуиция капитана, использование передовых технологий, тщательное планирование ресурсов и постоянная забота о физическом и ментальном здоровье команды. Эти факторы в совокупности позволяют экипажам успешно справляться с самыми суровыми условиями в рейсе.

Таким образом, психическая травма для вахтенного помощника, это фактор, влияющий на безопасность судна, экипажа и груза, недопущение депрессии и ее профилактика, необходимый навык моряка.

29. Сенсорная депривация.

Механизм влияния сенсорной депривации на моряка — это системное угнетение психической активности из-за недостатка разнообразия воспринимаемой информации. Мозг перестает справляться с поддержанием бодрствования, нарушаются биоритмы, искажается восприятие, и, как следствие, падает критичность мышления и эмоциональная устойчивость. Это состояние опасно не только для самого моряка, но и для безопасности судна в целом.

Корабль — это закрытая система. «Кругом вода» (пустынный океан) или однообразная линия горизонта. Цветовая гамма ограничена оттенками синего, серого и белого (лед, пена). Постоянный, ритмичный шум двигателей и вентиляции. Замкнутый периметр судна, ограниченная возможность для перемещения. Ограниченный круг общения (один и тот же экипаж), отсутствие новых лиц, отрыв от семьи и привычного социума.

Как монотонность разрушает психику? Влияние на моряка происходит поэтапно, затрагивая нейрофизиологические и психологические процессы. Наш мозг нуждается в постоянном притоке новых стимулов для поддержания тонуса коры головного мозга. Это «генератор бодрости». Когда мозг получает однотипные сигналы, активность мозга понижается. Происходит расслабление. Как результат, развивается гипоксия мозга (недостаток кислорода в тканях) из-за снижения тонуса сосудов и дыхательного центра. Человек впадает в состояние «сенсорного голода», которое субъективно ощущается как хроническая усталость и сонливость, даже если физических нагрузок не было. На фоне этого происходит нарушение восприятия времени и пространства. Нет смены дня и ночи за окном, нет дней недели. Нарушается работа «биологических часов». Отсутствие привязки к фотопериодичности (смена света и тьмы) сбивает выработку мелатонина и кортизола. Возникает расстройство циркадных ритмов. Это приводит к бессоннице или наоборот, а также к искажению чувства времени (кажется, что прошло 2 часа, а прошло 10 минут, или наоборот). Происходит изменение работы вестибулярного аппарата. Даже в спокойную погоду судно совершает низкоамплитудные колебания. Постоянное, но слабое раздражение вестибулярного аппарата в сочетании с визуальной неподвижностью интерьера каюты создает сенсорный конфликт. Глаза говорят «стоп», а тело чувствует «движение». Это истощает вестибулярную систему, вызывая «морскую болезнь» наоборот, или приводит к иллюзорным ощущениям качки, когда человек сходит на берег. В условиях, где среда не требует активного приспособления (все маршруты известны, опасности предсказуемы), происходит обеднение поведенческих реакций. Апатия, потеря интереса к работе, к хобби. Человек становится пассивным потребителем раздражителей (например, бесцельно смотрит в одну точку или подолгу спит), что еще больше усугубляет сенсорный голод. Моряки могут подолгу рассматривать микроскопические детали на стене, жадно ловить новости по радио, искать любые изменения в облаках. Это попытка мозга компенсировать дефицит стимуляции. Снижение порога раздражения. Незначительный конфликт или ошибка в работе могут вызвать бурную, неадекватную реакцию (истерику или агрессию), так как психика истощена и не имеет ресурса для сдерживания. В состоянии сниженного бодрствования (полудрема у вахтенного) мозг, недополучающий сигналы извне, начинает достраивать реальность. Мелькнувшая волна может показаться человеком за бортом, а шум винтов — голосами. Это не сумасшествие, а защитная реакция мозга, пытающегося поддержать уровень активации коры. Крайняя форма реакции на безысходность замкнутого пространства и отсутствие перспективы быстрых изменений, это депрессия и суицидальные мысли [28] [57].

Факторами, усугубляющими депривацию, это монотония на фоне необходимости соблюдать бдительность во время вахты, или отсутствие естественного света в машинном отделении, что приводит к дефициту витамина D и усугубляет депрессивные состояния.

Таким образом, сенсорная депривация в условиях длительного морского плавания представляет собой системную угрозу психофизиологической устойчивости моряка. Это не просто «скука», а сложный механизм, запускающий каскад нарушений: от нейробиологического снижения активности мозга и сбоя биоритмов до глубоких личностных изменений (апатия, эмоциональная нестабильность, иллюзии). Ключевая опасность заключается в том, что эти процессы протекают скрыто, но напрямую

вливают на безопасность мореплавания, снижая бдительность вахтенного персонала и способность экипажа адекватно реагировать на нештатные ситуации.

§10. Управление судовым экипажем в различных экстремальных ситуациях

30. Управление судовым экипажем в экстремальных ситуациях, поведение в экстремальной ситуации.

Правовой основой управления судовым экипажем в экстремальной ситуации является Международный кодекс по управлению безопасной эксплуатацией судов и предотвращением загрязнения (МКУБ, или ISM Code). Этот кодекс является обязательным приложением к Международной конвенции по охране человеческой жизни на море (SOLAS). Российский Кодекс торгового мореплавания (КТМ) РФ, в свою очередь, содержит отсылочные нормы к этим международным требованиям и наделяет соответствующие органы власти полномочиями по надзору. Статья 5 КТМ РФ определяет, что государственное управление в области торгового мореплавания осуществляет федеральный орган исполнительной власти в области транспорта (Минтранс), который издает обязательные правила и инструкции. Статья 6 КТМ РФ возлагает государственный надзор, в том числе за охраной человеческой жизни на море, на федеральный орган по надзору в сфере транспорта (Ространснадзор).

В документах СУБ строго прописаны полномочия и взаимодействие членов экипажа, а также порядок их действий при авариях. Это исключает разночтения в момент стресса. Система подчеркивает исключительные полномочия и ответственность капитана за сохранение жизни людей, безопасную эксплуатацию судна и предотвращение загрязнения окружающей среды. В кризисе его слово, это закон. Отработка тревог и тренировки экипажа по действиям в условиях аварийной ситуации — это не формальность, а обязательный элемент подготовки. Только постоянные тренировки доводят действия до автоматизма, что критически важно, когда на размышления нет времени.

Длительное плавание в условиях монотонной среды истощает психику моряков, делая их более уязвимыми для стресса и паники в экстремальной ситуации. Поэтому эффективное управление экипажем в кризисе невозможно без учета того фонового состояния, в котором находится команда. Капитан, понимающий механизмы сенсорного голода, сможет вовремя заметить апатию или эмоциональную нестабильность и принять превентивные меры, чтобы его команда вошла, к примеру, в шторм максимально готовой — не только технически, но и психологически.

Таким образом, управление судовым экипажем в экстремальных ситуациях — это сплав неукоснительного следования отработанным процедурам и гибкого, человеко-ориентированного лидерства, цель которого — сохранить главный ресурс: жизнь и дееспособность команды.

31. Психологическая подготовка на случай экстремальной ситуации.

Психологическая подготовка экипажа морского судна к экстремальным ситуациям — это комплексная система тренировок, направленная на формирование автоматизма действий, стрессоустойчивости и сплоченности команды. Она строится на принципе: «Как действовать, когда думать некогда». Основная цель — довести навыки до уровня мышечной памяти и научить психику работать без сбоев в условиях угрозы для жизни. Рассмотрим методы и подходы, которые для этого используются. Тренировки в условиях, приближенных к реальным (Учебно-тренировочные комплексы) это важная часть подготовки. Психологическая устойчивость вырабатывается только тогда, когда организм проживает стресс, пусть и в учебной обстановке.

Например, экипаж отправляют в задымленный отсек с открытым огнем. Главная задача — действовать четко, несмотря на жар, дым и шум. Инструкторы следят за слаженностью работы. Так же и при борьбе с водой, отработка заделки пробоины, когда в лицо хлещет ледяная вода под давлением. Это требует не только физической силы, но и колоссального волевого усилия. Отработка алгоритмов действий на навигационных тренажерах, например, при прохождении узкости или интенсивного судоходства. Важное значение имеет непосредственно психологическая подготовка экипажа.

Для подготовки моряков используются высокотехнологичные решения. Например, в Морском

государственном университете им. адм. Г.И. Невельского открылась лаборатория экстремальной психологии. Лаборатория оснащена аппаратно-программным психодиагностическим комплексом Мультипсихометр, который позволяет всесторонне оценить уровень развития профессионально важных качеств и психологическое состояние кандидатов. Система также оснащена аудиовизуальным комплексом Disnet для психодиагностики и коррекции условий жизни человека [32][41].

Вместе эти два комплекса станут технической основой для: диагностики функциональных состояний морских и прибрежных специалистов с целью создания программ реабилитации и адаптации; создания и реализации программ психологической поддержки деятельности морских и прибрежных специалистов; разработки и реализации программ повышения квалификации командного состава и экипажей морских судов; научных исследований условий труда морских и прибрежных стрессоров; создания программ их оптимизации; диагностики личностных характеристик морских специалистов и предоставления рекомендаций по трудоустройству.

Психологическая подготовка не заканчивается, когда ситуация уже произошла. Опыт катастроф, показывает критическую важность постстрессовой реабилитации.

Таким образом, психологическая подготовка экипажа — это создание "психологического иммунитета" к экстремальным ситуациям. Она включает тренажерную подготовку, когнитивный тренинг, развитие внимания, памяти, стрессоустойчивости, командное единство, когда сплочение через совместное преодоление трудностей делает команду эффективнее. Такой комплексный подход позволяет надеяться, что в реальной аварии моряк не оцепенеет от ужаса, а начнет делать то, что сотни раз отработано на тренировках.

§11. Методы преодоления стресса и жизненных кризисов у плавсостава

32. Методы преодоления стресса и жизненных кризисов у плавсостава.

Стресс и кризисы у плавсостава имеют свою специфику, это долгая изоляция, монотонность, сменный график, оторванность от семьи, работа в условиях повышенной опасности и ограниченного пространства. Методы преодоления должны быть адаптированы к этим условиям. Условно их можно разделить на три уровня: индивидуальный, командный и организационный [58].



Рисунок 29. Схема методов преодоления стресса у плавсостава [37]

Индивидуальные стратегии (Что может делать сам моряк).

Проактивная психогигиена (Проактивность — это модель поведения, при которой человек сам инициирует действия, ориентированные на будущий результат, а не просто реагирует на обстоятельства. Это значит предвидеть, планировать и предотвращать, а не тушить уже возникшие проблемы). Рассмотрим преодоление стрессов приемами в проактивной психологии.

- **Создание ритма и рутины.** Ритм, это предсказуемая последовательность циклов, которая задает темп вашей жизни. Ритм отвечает на вопрос «Когда это происходит?». В море ритм чаще всего

диктуется внешними факторами (смена вахт, рассвет/закат), и ваша задача — подстроить под них психику. В условиях монотонности и сбитых циркадных ритмов, (циркадные ритмы — это внутренние биологические часы организма с циклом около 24 часов, регулирующие сон и бодрствование, температуру тела, выработку гормонов (кортизол — «гормон бодрости» утром и мелатонин, «гормон сна» вечером), пищеварение, когнитивные функции. (Ночные вахты) личный распорядок дня (сон, прием пищи, хобби, спорт), ритм является «якорем» стабильности.

Рутинa, это конкретные, повторяющиеся действия, которые наполняют собой ячейки ритма. Рутинa отвечает на вопрос «Что именно я делаю?». Она создает контроль. В море многое от вас не зависит (погода, течение). Но ритуал умывания или завязывания шнурков вам подвластен. Выполняя рутинные действия, вы возвращаете себе ощущение власти над собственной жизнью, что снижает уровень стресса.

- *Физическая активность*. Регулярные упражнения (даже в каюте) — лучший естественный способ сжечь гормоны стресса (кортизол, адреналин). Силовые тренировки, йога, растяжка.
- *Осознанность и медитация*. Техники на 5-10 минут в день (дыхание, сканирование тела. Сканирование тела, это ключевая техника осознанности, которая заключается в последовательном направлении внимания на различные части тела с целью осознания физических ощущений без оценки и реакции на них, ощущение распространяющегося тепла по мере переключения внимания. Это мощный инструмент для управления стрессом, тревогой и восстановления контакта с собой в условиях изоляции и монотонии на судне. Помогают «выйти из потока» тревожных мыслей, принять то, что нельзя изменить (погоду, изоляцию).
- *Когнитивная перестройка*. Учиться разделять «круги влияния» (что я могу контролировать- свою реакцию, подготовку) и «круги беспокойства» (что вне моего контроля- шторм, действия судовладельца). Фокусироваться на первом.
- Хобби и развитие, такие как чтение, изучение языков, дистанционные курсы, письменные практики (дневник), музыка, рукоделие. Это создает ощущение прогресса и отвлекает от рутины.

Прием «Первая помощь» при остром стрессе или конфликте.

- *Техника «Стоп-кадр»*. При накале эмоций мысленно сказать «СТОП!», сделать 3-5 глубоких вдохов-выдохов. Это разрывает автоматическую реакцию (крик, агрессия).
- *Заземление (5-4-3-2-1)*. Назвать 5 вещей, которые видишь, 4 — которые ощущаешь тактильно (тактильные ощущения — это все, что вы чувствуете через прикосновение, давление, температуру, вибрацию или влажность на поверхности вашей кожи), 3 — которые слышишь, 2 — запаха, 1 — вкуса. Мгновенно возвращает в «здесь и сейчас».
- *Физический «сброс»*. Интенсивные отжимания, холодная вода на лицо, растяжка. Помогает снять мышечное напряжение.

Прием управления кризисными мыслями.

- *Метод «Декатастрофизации»*: Задать себе три вопроса: 1) Что самое худшее может случиться? 2) Какова реальная вероятность этого? 3) Что я смогу сделать, если это произойдет? Чаще всего это снижает уровень тревоги.
- *Личное планирование «После рейса»*. Иметь четкий план на берегу (встреча с семьей, отпуск, ремонт). Это создает «свет в конце туннеля».

Командные и социальные методы (Роль коллектива и администрации судна).

Климат на судне, это ответственность капитана, старшего командного состава.

- *Четкость и справедливость*. Предсказуемые правила, справедливое распределение работ, отсутствие фаворитизма снижают фоновый стресс.
- *Открытая коммуникация*. Регулярные собрания, где можно высказаться не только по работе, но и озвучить бытовые проблемы.
- *Признание заслуг*. Простое «спасибо» или публичное признание хорошей работы повышает моральный дух.
- *Недискриминационная атмосфера*. Нулевая терпимость к травле (буллингу), национальной или расовой неприязни.

Поддержка коллег.

- *Неформальное общение*. Совместные просмотры фильмов, празднование дней рождений, соревнования (шахматные турниры).

- Система «наставничества». Особенно для новичков. Ответственный коллега помогает адаптироваться.
- Умение слушать. Иногда человеку нужно не решение, а возможность выговориться. Важно не обесценивать переживания.

Организационные меры (Обязанности судовладельца и крюинга).

Обеспечение связи.

Доступный и недорогой интернет, как возможность регулярно видеться с семьей по видеосвязи, является базовым средством психологической поддержки.

Профессиональная психологическая помощь.

- Телефоны/чаты доверия с психологами, говорящими на языке экипажа (в т.ч. через спутниковую связь).
- Тренинги по управлению стрессом и конфликтами для капитанов и старших офицеров.

Качественные условия труда и отдыха.

- Честные контракты, соблюдение графика сменяемости моряков.
- Качественное питание и комфортные жилые помещения.
- Спортивный инвентарь на борту (тренажеры, теннисный стол).

Поддержка семей моряков.

- Консультации для семей, каналы связи в случае экстренной ситуации на берегу. Спокойствие за семью резко снижает стресс моряка.

В случае, если экипаж, или моряк находились в кризисной ситуации, связанной с аварией на судне, или крушением, посткризисное восстановление после такого рейса обязательно.

В морской практике были случаи, когда спасенный экипаж, находясь уже в безопасном месте на спасательном судне умирал без видимых причин. К мерам после рейсовой реабилитации относятся:

- Обязательный разбор, не для наказания, а для анализа и «закрытия» ситуации. Позволяет выплеснуть эмоции и сделать выводы.
- Доступ к психологу. После серьезных инцидентов (пиратское нападение, смерть коллеги, тяжелая спасательная операция) помощь обязательна для профилактики посттравматического синдрома [30].
- Адекватный отдых между контрактами. Организация не должна «сжигать» сотрудников, ставя рейс за рейсом без достаточного восстановления.

Таким образом психологическая устойчивость для моряка — такой же профессиональный ресурс, как и знание навигации или двигателя. Инвестировать в нее, прямая ответственность моряка. Не стоит стыдиться стресса, это нормальная реакция на ненормальные условия. Стыдно игнорировать проблему до того, как она приведет к ошибке, конфликту или болезни. Если чувствуете, что не справляетесь, поговорите с надежным коллегой или старшим по должности, воспользуйтесь анонимной линией доверия (если она есть), обратитесь к врачу (судовому или береговому). Комбинируя личные практики, поддержку команды и адекватные условия от компании, можно не просто проходить стресс, а эффективно им управлять, сохраняя профессионализм и качество жизни в долгих рейсах [29].

33. Понятие стресса, факторы.

Стресс — это неспецифическая реакция организма на любое предъявленное ему требование, необходимость адаптации к новой или угрожающей ситуации. Это состояние психофизиологического напряжения, возникающее под влиянием любых сильных воздействий.

Общие моменты стрессовой ситуации [60].

Общие моменты стрессовой ситуации

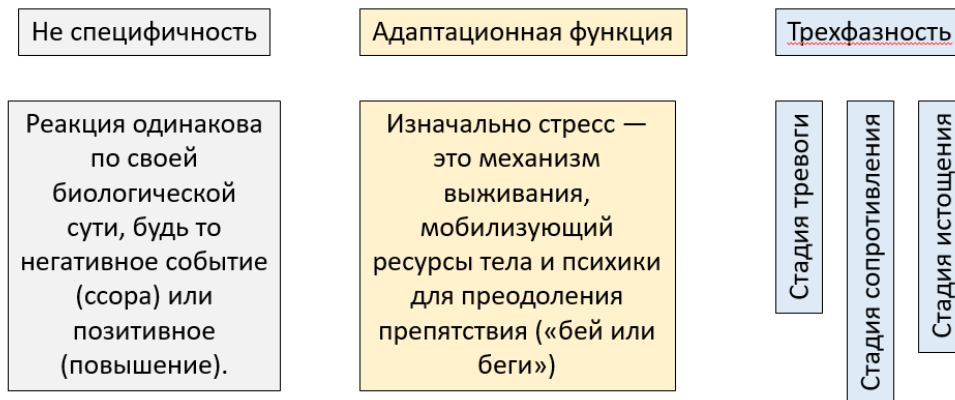


Рисунок 30. Схема общих признаков стрессовой ситуации [37]

Трехфазность.

- **Стадия тревоги.** Мобилизация сил. Учащается пульс, растет давление, выделяются гормоны (адреналин, кортизол).
- **Стадия сопротивления (резистентности).** Организм адаптировался к стрессору и успешно с ним борется. Если стрессор устранен, наступает восстановление.
- **Стадия истощения.** Если стресс слишком силен или длится долго, ресурсы организма исчерпываются, что ведет к болезням (язва, гипертония, депрессия, иммунодефицит, смерть).

Важно различать:

- **Дистресс** — разрушительный, негативный стресс, с которым организм не справляется.
- **Эустресс** — полезный, мотивирующий стресс (например, перед соревнованием или свадьбой), ведущий к росту и развитию.

Факторы стресса (Стрессоры).

Это любые события, ситуации или требования, вызывающие стрессовую реакцию. Их делят на несколько категорий.

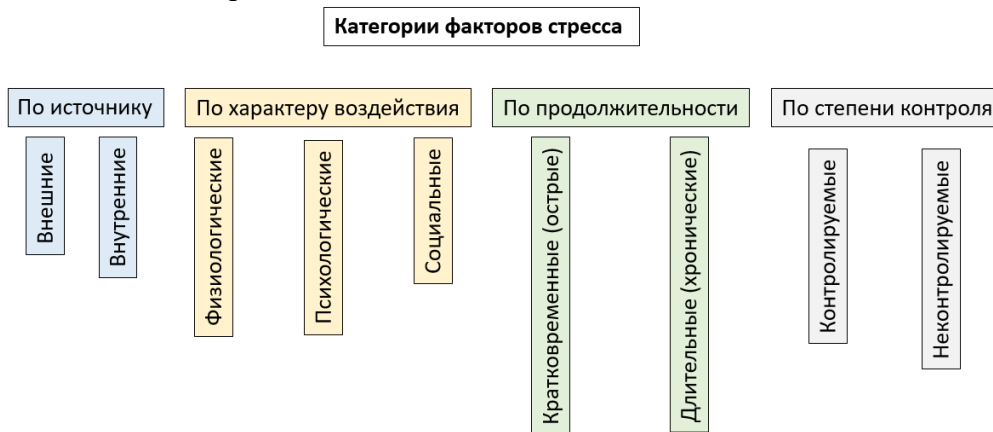


Рисунок 31. Схема категорий факторов стресса [37]

По источнику (внешние и внутренние).

- **Внешние (экзогенные):**

Жизненные изменения- свадьба, развод, рождение ребенка, переезд, смерть близкого.

Работа/учеба- перегрузки, конфликты, безработица.

Социальное окружение- конфликты, одиночество, давление общества.

Бытовая среда- шум, транспорт, плохая экология.

Травмирующие события- катастрофы, насилие, несчастные случаи.

- **Внутренние (эндогенные):**

Личностные особенности- перфекционизм, пессимизм, тревожность, заниженная самооценка.

Здоровье- болезнь, хроническая боль, усталость.

Мышление и установки- нереалистичные ожидания, «алармиз», долженствование («я должен все делать идеально»).

По характеру воздействия.

Физиологические (биологические). Боль, голод, жара, холод, инфекция.

Психологические. Информационные. Перегрузка или, наоборот, недостаток информации, неопределенность.

Эмоциональные. Угроза безопасности, самооценке, будущему (обида, ревность, гнев).

Социальные. Конфликты ролей (например, быть одновременно идеальным сотрудником и родителем), социальные потрясения.

По продолжительности.

Кратковременные (острые). Внезапный испуг, ссора. Проходят быстро, но могут быть интенсивными.

Длительные (хронические). Постоянные финансовые трудности, нелюбимая работа, затяжной семейный конфликт. Самые опасные, приводят к стадии истощения.

По степени контроля.

Контролируемые. Ситуации, где человек может повлиять на исход (подготовиться к экзамену, поговорить о конфликте).

Неконтролируемые. Стихийные бедствия, поведение других людей, прошлые ошибки. Наиболее тяжелы, так как вызывают чувство беспомощности.

Следует отметить, что реакция на одни и те же факторы разная и зависит от совладения и личностной оценки. Стресс возникает не от самого события, а от того, как человек его воспринимает. Моряк, владеющий ситуацией, первоначально произведет оценку события, «опасно ли это для меня?», а лишь затем сделает вывод, располагает он ресурсами, чтобы справиться, или нет. После чего примет решение.

Если человек оценивает ситуацию как угрожающую и свои ресурсы как недостаточные — возникает сильный стресс.

Таким образом, стресс — это универсальная реакция адаптации. Факторы стресса (стрессоры), это триггеры, которые могут быть внешними и внутренними, физическими и психологическими. Их влияние зависит не только от объективной силы, но и от субъективного восприятия, личностных ресурсов и стратегий совладания человека. Здоровый стресс ведет к развитию, а хронический — к истощению и болезням.

34. Психологические методики саморегуляции.

Психологические методики саморегуляции, это осознанные приемы и техники для управления своим психофизиологическим состоянием, эмоциями, вниманием и поведением. Цель саморегуляции, это вернуть внутреннее равновесие, снизить уровень стресса и повысить эффективность деятельности. Методики можно условно разделить на несколько ключевых групп:



Рисунок 32.Схема условных делений методик саморегуляции [31]

Телесно-ориентированные и дыхательные техники.

Основаны на принципе, через тело воздействуем на психику [56].

- *Диафрагмальное (глубокое) дыхание*, это самый быстрый способ снизить физиологическое возбуждение. Успокаивает нервную систему.

Как это делается: дышать медленно через нос, надувая живот (а не грудь). Выдох в 2 раза длиннее вдоха. Пауза после выдоха.

Пример: метод «4-7-8» (вдох на 4 счета, задержка на 7, выдох на 8).

- *Прогрессивная мышечная релаксация*: осознанное напряжение и расслабление групп мышц.

Учит различать и снимать мышечные зажимы.

Как это делается: сидя или лежа, последовательно напрячь (на 5-10 сек.) мышцы стоп, голеней, бедер, ягодиц, живота, спины, рук, лица, а затем полностью расслабить их, концентрируясь на контрасте.

- *Сенсорные «якоря»*: использование органов чувств для быстрой смены состояния.

Как это делается: осознанное наблюдение за окружающим (техника «5-4-3-2-1»: найдите 5 вещей, которые видите, 4 – которые осязаете, 3 – слышите, 2 – обоняете, 1 – вкус).

Когнитивные (мыслительные) техники. [59]

Работают с источником стресса — нашими мыслями и оценками ситуации.

- *Когнитивная переоценка (рефрейминг)*:

Изменение угла зрения на ситуацию.

Как это делается: задать себе вопросы: «что я могу извлечь из этого?», «как я могу посмотреть на это иначе?», «будет ли это важно через год/пять лет?». Таким образом происходит перевод проблемы в задачу.

- *Управление фокусом внимания*:

Концентрация на процессе, а не результате. Сосредоточиться на следующем конкретном шаге, а не на пугающей конечной цели.

«Стоп-кран» для навязчивых мыслей. Мысленно или вслух резко сказать «Стоп!» и переключиться на нейтральный или позитивный образ.

- *Рациональное убеждение*. Отслеживание связи между А (событие) → В (ваша иррациональная мысль-установка) → С (эмоция и поведение). Работа по замене иррациональных убеждений.

Как это работает: «я должен быть идеальным», «это катастрофа!», на рациональные («я стремлюсь к лучшему, но имею право на ошибку», «это неприятно, но я могу с этим справиться»).

Эмоционально-образные и медитативные техники.

Работают напрямую с эмоциональной сферой и бессознательными процессами.

- *Техники визуализации*. «Безопасное место»: в воображении создать и «прочувствовать» детальный образ места, где вы чувствуете себя абсолютно спокойно и защищенно. «Возвращаться» туда в моменты напряжения.

Метафорическая трансформация. Представить свою проблему или негативную эмоцию в виде образа (тяжелый камень, туча, огонь), а затем мысленно изменить этот образ (растопить, развеять, вылить на него воду).

- *Медитация осознанности*. Наблюдение за своими мыслями, чувствами, телесными ощущениями без оценки и отождествления с ними. Позволяет дистанцироваться от стрессовой реакции.

Как это делается: 5-10 минут сидеть в тишине, концентрируясь на дыхании. Когда мысли уводят мягко возвращать внимание к дыханию.

- *Аутогенная тренировка*: самовнушение через формулы, вызывающие ощущение тяжести и тепла в теле, спокойного дыхания и сердечного ритма. Приводит к глубокой релаксации.

Поведенческие техники.

Изменение действий для изменения состояния.

- *Управление временем и задачами* (тайм-менеджмент), снижение стресса от перегрузки через планирование.

Например, работа в море, на промысле 4 часа через 4 днем и 6 часов через 6 ночью позволяет эффективно использовать промысловое время без перерывов для принятия пищи и отдыха.

Составление списков и расстановка приоритетов (Матрица Эйзенхауэра - технология по управлению приоритетами, инструмент тайм-менеджмента).

Как это работает?

Шаг 1: Составление списка задач

Первый шаг — собрать всё, что требует вашего внимания. Это может быть рабочие дела, личные задачи, идеи, обязательства. Не пытайтесь сразу расставлять приоритеты — просто напишите всё, что приходит в голову.

На этом этапе используйте технику мозгового штурма. Откройте документ, блокнот или приложение и выписывайте задачи в том порядке, в котором они вам приходят в голову. Включите сюда:

- ✓ Рабочие проекты и дедлайны
- ✓ Повседневные дела (уборка, покупки)
- ✓ Личные цели (обучение, здоровье, хобби)
- ✓ Встречи и звонки
- ✓ Идеи, которые хотелось бы реализовать

Список может быть большим — это нормально. На следующем шаге вы отсортируете его.

Шаг 2: Оценка важности и срочности

Теперь для каждой задачи определите два параметра: важна ли она и срочна ли она. Используйте критерии для оценки:

Вопросы для оценки важности:

- ✓ Влияет ли эта задача на достижение моих целей?
- ✓ Связана ли она с долгосрочным результатом?
- ✓ Принесет ли она значительное улучшение?
- ✓ Это моя личная ответственность?

Вопросы для оценки срочности:

- ✓ Есть ли четкие ограничения конечного времени?
- ✓ Требуется ли немедленное внимание?
- ✓ Какие последствия, если я не сделаю это сейчас?
- ✓ Давят ли на меня другие люди?

Ответьте честно: да или нет. Это позволит вам объективно оценить каждую задачу, а не опираться на эмоции или чужое мнение.

Шаг 3: Распределение по квадрантам матрицы

После оценки разместите каждую задачу в одном из четырех квадрантов:

Квадрант	Характеристика	Рекомендуемое действие
A	Срочно И важно	Делать сразу
B	Не срочно, но важно	Максимум времени
C	Срочно, но не важно	Делегировать
D	Не срочно И не важно	Удалить/минимизировать

• *Один из приемов Поведенческой техники, это «Целенаправленное изменение деятельности».* Физическая нагрузка, когда даже 10-минутная прогулка или разминка снимает мышечное напряжение и способствует выработке эндорфинов. Переключение на деятельность, приносящую удовольствие и состояние «потока». Просмотр смешного видео, анекдот — один из лучших способов быстро изменить химию мозга.

Основными принципами эффективной саморегуляции является профилактика, индивидуальность, своевременность, комплексность.

- Профилактика. Регулярно практиковать техники (например, дыхание или медитацию) в спокойном состоянии, чтобы сформировать навык.
- Индивидуальность. Нет универсальной техники. Важно пробовать и находить то, что подходит именно вам.
- Своевременность. Учиться распознавать первые признаки стресса (учащенный пульс, зажатые плечи, нарастающее раздражение) и применять методики на раннем этапе.
- Комплексность. Для устойчивого эффекта лучше сочетать методы из разных групп (например, дыхание + когнитивная переоценка).

Как выбрать подходящую технику саморегуляции для себя? Выберите одну простую технику

(например, диафрагмальное дыхание 4-7-8 или технику «5-4-3-2-1») и тренируйте ее ежедневно в течение недели по 5-10 минут, даже когда спокойны. Это создаст ваш личный «инструментарий» для управления стрессом в сложные моменты.

Дыхание «4-7-8» — это одна из самых известных и эффективных дыхательных техник для быстрого успокоения нервной системы, снижения тревоги и облегчения засыпания.

Суть метода заключается в следующем, вы дышите по определённой схеме, где:

- 4 — счёт на вдох;
- 7 — счёт на задержку дыхания;
- 8 — счёт на медленный выдох.

Основной принцип заключается в том, что удлинённый выдох (вдвое длиннее вдоха) активирует ту часть нашей автономной нервной системы, которая отвечает за отдых, расслабление и восстановление. Это физиологическая «противострессовая» кнопка.

Как это делается.

- Примите правильную позу. Сядьте с прямой спиной или лягте на спину. Важно, чтобы спина была прямой для свободного движения диафрагмы. Кончик языка поместите на нёбо, прямо за передними зубами. Он будет оставаться там на протяжении всего цикла.
- Начните с очищающего выдоха. Сделайте глубокий выдох через рот, чтобы освободить лёгкие.
- Цикл дыхания:
 - ✓ ВДОХ (4): тихо и медленно вдохните через нос на 4 счёта. Дышите животом — представьте, что надуваете воздушный шар в области живота. Грудная клетка почти не двигается.
 - ✓ ЗАДЕРЖКА (7): задержите дыхание на 7 счётов. Сохраняйте спокойствие, не напрягайтесь.
 - ✓ ВЫДОХ (8): медленно и полностью выдохните через рот на 8 счётов. Выдох должен быть слышимым (лёгкий свистящий или шумящий звук), так как язык частично перекрывает выход воздуха. Выдыхайте через слегка сомкнутые губы, как будто дуете на суп. Почувствуйте, как опустошается живот.
- Повторите цикл. Сделайте 4 таких полных цикла (вдох-задержка-выдох) для начала. Со временем можно увеличить до 8 циклов.

Как это работает (физиология простыми словами).

- Длинный выдох замедляет сердечный ритм и снижает кровяное давление.
- Концентрация на счёте отвлекает ум от тревожных мыслей.
- Задержка дыхания способствует лучшему насыщению крови кислородом.
- Вся схема выводит организм из режима «бей или беги» в режим «отдыхай и переваривай».

Важные нюансы и советы: не гонитесь за точностью. Цифры 4-7-8 — это не догма, а ритм.

Важно сохранить базовый такт, где

вдох: 5 сек.,

задержка: ~9 сек.,

выдох: 10 сек..

Если задержка на 7 секунд тяжела, начните с более короткой схемы (например, 3-5-6). Дыхание должно оставаться расслабленным и без надрыва. Если вы задыхаетесь или сильно напрягаетесь на задержке — это сигнал, что нужно уменьшить "базовый такт". Эффективность техники от этого не уменьшится, так как вы сохраните главное — успокаивающую пропорцию.

- Дышите комфортно. Вдох должен быть естественным, не нужно хватать воздух, как будто вы тонули.
- Практикуйте на пустой желудок. Это предотвратит головокружение.
- Регулярность важнее длительности. Лучше делать 2 раза в день по 4 цикла, чем один раз в неделю 20 циклов. Идеальное время — утром и вечером перед сном.
- Не используйте её как «скорую помощь» во время панической атаки, если не практиковали её раньше в спокойном состоянии. Сначала нужно натренировать навык.

Когда применять?

- Для быстрого снятия острого стресса или тревоги (перед важным разговором, после конфликта).
- При бессоннице (техника отлично «усыпляет»).
- Для контроля над импульсивными реакциями (когда хочется накричать или принять необдуманное решение).

- Как ежедневная практика медитации и осознанности для общего снижения уровня тревожности.

Противопоказания и предостережения:

- Если у вас есть серьезные заболевания дыхательной или сердечно-сосудистой системы, проконсультируйтесь с врачом перед началом практики.
- На первых порах может возникнуть легкое головокружение — это нормально. Просто сделайте паузу и дышите в обычном ритме.

Начните с 1-2 циклов в день в спокойной обстановке, чтобы тело запомнило эту успокаивающую схему. Это ваш личный, всегда доступный антистрессовый инструмент.

Таким образом, методики саморегуляции являются эффективным инструментом для снижения уровня стресса и повышения эффективности деятельности.

35. Работа с убеждениями, способствующими развитию стресса.

Работа с убеждениями, это уровень саморегуляции, который позволяет устранять не симптомы, а причины хронического стресса. Это направление основано на принципах когнитивно-поведенческой терапии (КПТ). Основная идея заключается в том, что не события сами по себе вызывают - наши стрессовые эмоции и реакции, а наше восприятие этих событий, обусловленное глубинными убеждениями и автоматическими мыслями.

Модель **АВС** (Альберт Эллис), основа понимания в следующем [40].

А. *Активирующее событие* (последняя точка отсчета, критика, затор на дороге).

В. *Убеждения* (мысли, интерпретации, установки) по поводу этого события.

С. *Следствия* (эмоции- тревога, гнев; поведение- крик, откладывание «на потом»).

Ключ в том, что стрессовое следствие (**С**) порождает не само **А**, а наше **В**. Работать нужно с уровнем **В**. Какие убеждения способствуют стрессу? «Токсичные» или «иррациональные» убеждения.

Они часто носят характер «алармизма», глобальных оценок, долженствования (один из самых мощных и разрушительных видов когнитивных искажений, краеугольный камень психологического стресса. Долженствование, это не просто слова, а жесткие, иррациональные внутренние установки-требования, предъявляемые к себе, другим и миру.

Убеждения-«я должен», наиболее стрессогенные.

- ✓ По отношению к себе, «я должен всегда быть успешным/сильным/нравиться всем. Я не имею права на ошибку».
- ✓ По отношению к другим, «другие должны относиться ко мне справедливо/доброжелательно. Они обязаны понимать мои чувства».
- ✓ По отношению к миру, «жизнь должна быть легкой и справедливой».

Катастрофизация («алармизм»):

- ✓ «Если я провалю этот проект — это будет ужасно, катастрофа, конец всему».
- ✓ «Я не переживу этого позора».

Черно-белое мышление (поляризация).

- ✓ «Либо идеально, либо это полный провал».
- ✓ «Если он не согласен со мной — значит, он мой враг».

Сверхобобщение.

- ✓ Использование слов «всегда», «никогда», «все», «никто».
- ✓ «У меня всегда все идет не так. У других все получается легко».

Персонализация и чтение мыслей.

- ✓ «Он на меня косо посмотрел — наверное, я ему не нравлюсь/я сделал что-то не то» (мнительность).
- ✓ Без доказательств приписывание другим людям негативных мыслей о себе.

Обесценивание позитивного.

- ✓ «Да, проект удался, но это просто повезло/это не в счет».

Для преодоления таких стрессогенов, убеждений используется техника «Когнитивной реструктуризации».

Рассмотрим этот метод.

Шаг 1: Осознание и «отлов» автоматических мыслей.

- В момент возникновения стрессовой эмоции (тревога, гнев, стыд) остановитесь и спросите себя: «О чём я сейчас думаю? Что пронеслось у меня в голове прямо перед тем, как я это почувствовал(а)?»
- Ведите «Дневник мыслей» (хотя бы мысленно). Столбцы: Ситуация 🙄 → Эмоция 😱 (интенсивность от 1 до 10 баллов) → Автоматическая мысль 🤖 → Рациональный ответ 🧑 → Новая эмоция 😊.

«Дневник мыслей» — это ядро когнитивно-поведенческой терапии (КПТ). Он помогает стать детективом собственного мышления, находить искажения в нём и менять эмоциональные реакции.

Как это работает.

Мы часто реагируем не на саму ситуацию, а на своё или её толкование (автоматические мысли).

Изменив толкование на более рациональное, мы меняем эмоцию.

Таблица 11.

Пример дневника мыслей

Столбец	Содержание
1. Ситуация	Коллега, проходя мимо моего стола, не поздоровался.
2. Эмоция	Тревога (7), Обида (6)
3. Автоматическая мысль	«Он меня игнорирует. Наверное, я ему не нравлюсь/сделал что-то не то. Теперь будет неловко общаться».
4. Рациональный ответ	Доказательства: Он был с телефоном у уха и куда-то спешил. Вчера мы нормально общались. Альтернатива: Он просто был сосредоточен на своём и не заметил меня. План: При следующей встрече поздороваюсь первым как ни в чем не бывало и спрошу о деле. Скорее всего, всё в порядке.
5. Новая эмоция	Тревога (2), Обида (0), Любопытство (проверить гипотезу) (3)

36. Тактика реагирования на стрессовые и кризисные ситуации

Тактика реагирования на стресс и кризисы — это алгоритм действий, который нужно тренировать заранее, чтобы в сложный момент не поддаваться панике и действовать эффективно.

Вот пошаговая тактика, объединяющая методы когнитивно-поведенческой терапии.

Переход от реакции (импульсивной, эмоциональной) к ответу (осознанному, выбранному). Ваша цель — не избежать стресса (это невозможно), а пройти через него с минимальными потерями и максимальным опытом.

Алгоритм действий в Стрессовой / Кризисной Ситуации

ШАГ 0: ПОДГОТОВКА (Делать заранее, в спокойном состоянии)

Это самый важный шаг. В кризисе мозг не способен учиться новому.

- Создайте «якорь спокойствия»: Выберите простое действие, которое вас успокаивает (3 глубоких вдоха, касание запястья, глоток воды). Тренируйте его ежедневно по 2 минуты в состоянии покоя. В стрессе этот «якорь» сработает быстрее.
- Составьте чек-лист «Если случится кризис»: пропишите на листе телефона/бумаги первые 3-4 действия. Например: 1) Остановиться. 2) Дышать. 3) Назвать эмоцию. 4) Позвонить N.....

ШАГ 1: ЭКСТРЕННАЯ САМОПОМОЩЬ (Первые 60 секунд)

Цель: сбить накал эмоций, подключить тело, чтобы не навредить.

- **ОСТАНОВИТЕСЬ**: скажите себе «Стоп!» (мысленно или вслух).
- **ФИЗИЧЕСКИ ВЫЙДИТЕ**: если возможно, буквально выйдите из пространства (в другую комнату, на улицу, в туалет).

- **ДЫШИТЕ «НА 4»:** 4 секунды вдох → 4 секунды задержка → 6 секунд медленный выдох. 5 циклов. Это активирует парасимпатическую нервную систему - (Парасимпатическая нервная система (ПНС) — педаль тормоза и система обслуживания. Она отвечает за состояние «Отдыхай и Переваривай»: замедляет сердцебиение, снижает давление, активирует пищеварение и восстановительные процессы, способствует расслаблению и сну. При хроническом стрессе мы постоянно нерационально расходует ресурс организма, истощая его. Задача тактик саморегуляции — сознательно нажать на «тормоз», то есть активировать ПНС. Симпатическая нервная система (СНС) — педаль газа. Она активируется при стрессе, опасности, волнении. Запускает реакцию «Бей или Беги»: учащается сердцебиение, поднимается давление, кровь приливает к мышцам, зрачки расширяются, пищеварение останавливается.
- **ЗАЗЕМЛИТЕСЬ:** Используйте технику «5-4-3-2-1»:
- ✓ Назовите 5 вещей, которые видите.
- ✓ 4 вещи, которые ощущаете тактильно (ветер на коже, стул под собой).
- ✓ 3 звука, которые слышите.
- ✓ 2 запаха, которые чувствуете.
- ✓ 1 вкус во рту.

Это возвращает в «здесь и сейчас», выключая панический мозг.

ШАГ 2: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ПРИНЯТИЕ (Следующие 2-3 минуты)

Цель: обозначить происходящее, снизить внутреннее сопротивление.

- **НАЗОВИТЕ ЭМОЦИЮ** вслух или про себя: «Я чувствую панику», «Это гнев», «Мне страшно». Это переводит активность из миндалины (эмоции) в префронтальную кору (речь и анализ).
- **СПРОСИТЕ СЕБЯ**, «Что именно происходит?» и «Что я могу контролировать в этой ситуации, а что — нет?»
- **ИСПОЛЬЗУЙТЕ ФОРМУЛУ ПРИНЯТИЯ** «Да, сейчас происходит [к примеру сильный крен судна]. Я чувствую [к примеру - страх]. Это тяжело, но я могу с этим справиться».

ШАГ 3: РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ И ДЕЙСТВИЕ (Когда первая волна эмоций прошла)

Цель: перейти от эмоций к решению проблемы.

- **ПРИМЕНИТЕ МЕТОД «ДНЕВНИКА МЫСЛЕЙ»** в ускоренном формате:
- ✓ Ситуация: что случилось? (Только факты)
- ✓ Мысль: что самое страшное я себе думаю? («мы перевернемся», «это конец»)
- ✓ Проверка: Каков самый реалистичный исход? Какие у меня есть доказательства за и против катастрофического сценария?
- ✓ Фокус на действии: Какое самое малое, но конкретное следующее действие я могу сделать прямо сейчас? (Не «решить проблему», а «позвонить буфетной службе», «сделать объявление по судну», «связаться с промысловой палубой и рыбным цехом»).
- **ИСПОЛЬЗУЙТЕ ТЕХНИКУ «ДЕКОМПОЗИЦИИ»**, разбейте огромную проблему на микро-шаги. Цель «оценить ущерб» → 1) Сделать обход помещений. 2) Просмотреть все ли целы, нет травмированных. 3) Составить список вопросов для устранения последствий. 4) Назначить совещание командного состава.

ШАГ 4: ВОССТАНОВЛЕНИЕ И ПРОФИЛАКТИКА (После ситуации).

Цель: восстановить ресурс и извлечь урок.

- **ПРОВЕДИТЕ «РАЗБОР ПОЛЕТОВ»:** когда успокоитесь, проанализируйте ситуацию с помощью полного «Дневника мыслей». Что сработало? Что можно улучшить?
- **КОМПЕНСИРУЙТЕ СТРЕСС:** после сильного напряжения организму нужна компенсация. Физическая активность (прогулка, зарядка) — лучший способ «сжечь» остатки кортизола.
- **СОЗДАЙТЕ «РИТУАЛ ВЫХОДА»:** четко обозначьте конец стрессового периода. Например: «Ситуация завершена. Теперь я, убрав в каюте после «разгрома», завариваю чай и 20 минут читаю книгу/смотрю сериал». Это дает мозгу сигнал, что можно расслабиться.

Специфические тактики для разных ситуаций:

- **Конфликт (с коллегой, близким):**
- ✓ Взять тайм-аут. «Мне нужно время, чтобы подумать. Вернемся к разговору через 30 минут/час».

- ✓ Использовать Я-сообщения: «Когда происходит [факт], я чувствую [эмоция], потому что мне важно [потребность]. Я бы хотел(а) [конкретная просьба]». - *Озадачить аудиторию, смоделировать свою ситуацию (Практическое упражнение).*
- *Внезапная плохая новость:*
- ✓ Не принимайте решений сразу.
- ✓ Найдите опору в теле (сядьте, обопритесь на стену).
- ✓ Сфокусируйтесь на базовых потребностях: «Я дышу. Я в безопасности. Я пью воду».
- *Чувство перегрузки и паники:*
- ✓ Техника «Зонтик»: Закройте глаза и представьте, что стоите под большим зонтом. Дождь (стресс, проблемы) стекает по его краям, а вы внутри — сухие и защищенные. Вы наблюдаете за дождем, но он вас не мочит.
- ✓ Составьте список «Не делать». Честно вычеркните все, что не является жизненно важным прямо сейчас.

Ваша реакция на стресс - должен быть навык. Чем чаще вы тренируете шаги 0, 1 и 2 в спокойной обстановке (медитация, дыхательные практики, визуализация), тем быстрее и эффективнее они сработают в реальном кризисе. Вы не просто реагируете — вы управляете своей внутренней средой в условиях внешнего хаоса.

§12. Система психотехнологий в управлении судовым персоналом

37. Система психотехнологий в управлении судовым персоналом.

Система психотехнологий в управлении судовым персоналом — это комплексный подход, объединяющий знания психологии, педагогики и социологии для формирования эффективного, сплоченного и психологически устойчивого экипажа, способного обеспечивать безопасную эксплуатацию судна в любых условиях.

Основу системы составляют научные знания из нескольких ключевых областей, *интегрированные в морской контекст, это психология управления, социальная психология, психология труда и эргономика.* Рассмотрим кратко эти направления.

Психология управления. Содержание и ключевые аспекты в изучение психологических закономерностей управленческой деятельности, стилей руководства, качеств руководителя, мотивации, поведения в конфликтах и экстремальных ситуациях. Практическое значение этого направления - позволяет капитану и старпому осознанно выстраивать коммуникацию, разрешать конфликты, мотивировать.

Социальная психология. Её содержание и ключевые аспекты заключаются в анализе коллектива, как объекта управления, а именно, анализе социально-психологического климата, сплоченности, роли неформальных лидеров, особенностях многонациональных экипажей.

Психология труда и эргономика. Содержание и ключевые аспекты этого направления в анализе коллектива как объекта управления, анализе социально-психологического климата, сплоченности, роли неформальных лидеров, особенностей многонациональных экипажей.

На практике система реализуется через набор следующих, конкретных технологий и методов на всех этапах работы с персоналом:

- *Профессиональный психологический отбор и оценка.* Оценка личностных качеств, стрессоустойчивости, профессиональной мотивации и психологической совместимости кандидатов.
- *Адаптация и непрерывное обучение.* Включение психологических дисциплин в программы подготовки моряков. Моделирование сложных и аварийных ситуаций на тренажерах для формирования навыков действий в стрессе.
- *Психологическая поддержка и сопровождение в рейсе.* Контроль психофизиологического состояния экипажа. Важнейшим элементом является создание атмосферы психологической безопасности, когда каждый член экипажа без страха может сообщить об ошибке, нарушении или личной проблеме. Это напрямую связано с системой управления безопасностью (Safety Management System, SMS).

- *Управление групповой динамикой и разрешение конфликтов.* Регулярная оценка социально-психологического климата в коллективе и применение технологий профилактики и разрешения конфликтов.

Каким образом знания психологии управления, социальной психологии, психология труда и эргономики интегрируются в морской контекст управления судовым персоналом.

Психология управления в морском контексте. Эта область фокусируется на том, как капитан, старший помощник и механики руководят подчиненными.

Стили лидерства. В море авторитарный стиль (беспрекословное подчинение) критически важен в аварийных ситуациях (пожар, посадка на мель). Однако в повседневной рутине эффективные капитаны используют демократический или ситуативный подход, чтобы поддерживать моральный дух и учитывать опыт старших офицеров.

Принятие решений. Психология управления учит, как капитану избегать «ловушек» мышления (например, группового давления или излишней самоуверенности) при оценке рисков прохода в узкости или смене курса из-за шторма.

Мотивация. В длительных рейсах (контракты по 4–6 месяцев) мотивация падает. Управленческие психологические техники используются для поддержания дисциплины и интереса к работе через делегирование полномочий, справедливую систему ротаций вахт и поощрение.

Социальная психология в морском контексте. Социальная психология изучает взаимодействие в группах. Для судна, где экипаж часто *интернационален и изолирован*, это основной морской контекст. Даже если люди разных национальностей (мультикультурный экипаж) собрались за месяц до рейса, социальная психология помогает выстроить иерархию и неформальные связи, чтобы предотвратить раскол экипажа на враждующие группировки. Поэтому мероприятия по командообразованию (Team Building) и сплоченности следует начинать с экипажем еще до прибытия на борт судна, на этапе формирования команды в крюинге с привлечением старшего командного состава экипажа судна.

В замкнутом пространстве судна (замкнутая социальная система) любой бытовой конфликт может перерасти в угрозу безопасности. Знания о природе конфликтов используются для их ранней диагностики и медиации, часто старшим помощником как «социальным менеджером».

Влияние изоляции. Социальная психология объясняет феномены «сенсорного голода» и психологической усталости от одних и тех же лиц. Это требует организации досуга, праздников и «личного пространства» даже в условиях тесноты кубрика.

Психология труда в морском контексте. Эта наука изучает человека в процессе трудовой деятельности, его работоспособность и профессиональные качества. В морском контексте психология труда лежит в основе *тестирования моряков при приеме на работу*. Оценка стрессоустойчивости, скорости реакции, внимания и способности к монотонной деятельности (слежение за приборами) позволяет отсеять людей, склонных к панике или, наоборот, к неоправданному риску.

Утомляемость и режим труда. Одна из главных причин аварий на море — «человеческий фактор» из-за усталости. Психология труда исследует, как оптимизировать графики вахт (например, системы 4/8 или 6/6), чтобы минимизировать накопление усталости и сохранить когнитивные способности вахтенного помощника в 4 часа утра.

Профессиональные деформации. Изучение того, как долгая работа в море меняет личность (замкнутость, эмоциональная холодность), помогает разрабатывать программы реабилитации моряков после рейса.

Эргономика в морском контексте. Эргономика занимается адаптацией рабочего места под человека (система «человек — машина — среда»).

Проектирование рабочих мест. Ходовой мостик, ЦПУ (центральный пост управления) в машинном отделении. Эргономика определяет, на какой высоте должны быть мониторы, как расположены органы управления аварийным оборудованием, чтобы в стрессовой ситуации моряк мог дотянуться до нужной кнопки интуитивно, не отвлекаясь на поиск.

Интерфейсы «Человек-Компьютер». Современные суда насыщены электроникой (ECDIS, радары, системы динамического позиционирования). Эргономика занимается тем, чтобы информация на экранах не перегружала мозг, а сигналы тревоги были различимы и понятны (минимизация «информационного шума»).

Условия труда. Освещение, шумоизоляция, вибрация, микроклимат в жилых и рабочих помещениях. Эргономика доказывает, что плохой сон из-за шума вентиляции напрямую снижает безопасность плавания на следующий день, поэтому стандарты ИМО (SOLAS, MLC 2006) включают эргономические требования.


Таким образом, система психотехнологий в судовом менеджменте — это не просто набор приемов, а стратегический подход, направленный на управление человеческим фактором. Ее эффективность определяется комплексностью, от научного обоснования и профессионального отбора до ежедневного культивирования доверия в экипаже и адаптации к цифровой реальности. Успех зависит от того, насколько психологические методы будут интегрированы в общие процедуры управления и безопасностью судна.


38. Психотехнологии формирования психологической стабильности.

Система психотехнологий для формирования психологической стабильности у моряков — это комплексный подход, охватывающий индивидуальные навыки, командную динамику и корпоративную политику. Его цель — повысить устойчивость к уникальным стрессорам морской профессии.

Следующая таблица систематизирует основные подходы по уровням их применения.

Таблица 12.
Психотехнологии и методы [44].

Уровень/ Направление	Конкретные технологии и методы	Ожидаемый эффект и применение
Индивидуальная устойчивость 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Когнитивно-поведенческие техники:</i> выявление и изменение негативных мысленных шаблонов. • <i>Ментальная подготовка:</i> постановка реалистичных ожиданий, ведение дневника благодарности, визуализация успешных действий. • <i>Практики осознанности и релаксации:</i> дыхательные упражнения, медитация для управления стрессом в моменте. • <i>Развитие эмоционального интеллекта:</i> саморегуляция, понимание своих эмоций и эмпатия к коллегам. 	Формирование личного набора инструментов для совладания со стрессом, снижение тревожности, улучшение концентрации и самоконтроля.
Командное взаимодействие и поддержка 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Формирование психологической безопасности:</i> создание климата, где можно открыто говорить об ошибках и проблемах без страха. • <i>Регулярные командные собрания и брифинги:</i> для обсуждения не только рабочих задач, но и психологического климата. • <i>Социальные и досуговые мероприятия:</i> совместные активности для снятия напряжения и укрепления связей. • <i>Разрешение конфликтов и межкультурная коммуникация:</i> обучение экипажа конструктивному диалогу с учетом культурных различий. 	Улучшение социально-психологического климата, снижение уровня конфликтности, создание сети взаимной поддержки, что является ключевым буфером против стресса.

Уровень/ Направление	Конкретные технологии и методы	Ожидаемый эффект и применение
<p>Организационные меры и технологии</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Программы помощи сотрудникам и анонимные горячие линии:</i> конфиденциальный доступ к профессиональной психологической помощи. • <i>Технологии мониторинга благополучия:</i> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Опросные платформы</i> для регулярного сбора обратной связи. – <i>Носимые устройства</i> для объективного отслеживания сна и уровня стресса. – <i>Системы на основе ИИ</i> для анализа поведения или голоса (с важными этическими оговорками). • <i>Обучение руководителей:</i> подготовка капитанов и старпомов в области психического здоровья, лидерства и управления командной динамикой. • <i>Обеспечение качественной связи:</i> стабильный интернет для общения с семьей — критически важный фактор благополучия. 	<p>Системный подход к профилактике, раннему выявлению проблем и созданию поддерживающей среды. Прямое влияние на безопасность и снижение количества инцидентов, связанных с человеческим фактором.</p>

Таким образом, главный принцип *формирования психологической стабильности* у моряков профилактика. Программы должны быть нацелены на развитие устойчивости и раннее вмешательство, а не только на кризисное реагирование. Крайне важна конфиденциальность и доверие. Любые технологии мониторинга должны внедряться прозрачно, с согласия экипажа и гарантиями защиты данных, чтобы избежать эффекта «Большого брата». *Психологическая стабильность экипажа*, это не побочный продукт, а результат целенаправленных, научно-обоснованных инвестиций в человеческий капитал, которые напрямую влияют на безопасность и эффективность судоходства.

39. Формирование психической надежности.

Формирование психической надежности экипажа — это системный процесс, направленный на развитие способности моряков эффективно функционировать, принимать решения и поддерживать психологическое благополучие в условиях длительного стресса, изоляции и рабочей нагрузки. Формирование психической надежности моряков начинается задолго до первого выхода в море и продолжается на протяжении всей карьеры. Психическая надежность в данном контексте понимается как способность человека сохранять устойчивое внимание, ясность мышления, эмоциональную стабильность и эффективность действий в условиях длительной изоляции, монотонии, опасности и высоких физических нагрузок.

Формирование надежности начинается с фильтрации на входе в профессию. Цель отбора — выявить людей, чьи психофизиологические характеристики изначально соответствуют экстремальным условиям плавания. На этом этапе проводится оценка нервной системы, психодиагностика, тесты на совместимость.

Предпочтение отдается людям с сильной, уравновешенной нервной системой. «Слабый» тип быстрее истощается в аварийных ситуациях или при длительном стрессе. Выявление уровня тревожности, склонности к депрессиям, конфликтности. Отсеиваются лица с акцентуациями характера, которые могут обостриться в замкнутом коллективе (паранойяльные, шизоидные черты). Проводятся тесты на совместимость. Оценивается способность работать в команде, так как на судне каждый зависит от другого.

На этапе обучения в мореходных училищах и тренажерных центрах закладывается фундамент стрессоустойчивости. В процессе базового обучения и тренировки устойчивости моделируются аварийные ситуации с помощью различных тренажеров (борьба с пожаром, покидание судна, ходовой

мостик), которые позволяют психике впервые столкнуться со стрессом в учебной среде. Вырабатываются автоматизмы. Чем более автоматизировано действие, тем меньше ресурсов тратит психика на обдумывание в критический момент, что снижает риск паники. Физическая подготовка развивает физическую выносливость. Физически крепкий человек дольше сохраняет когнитивные способности при утомлении.

В сфере морского транспорта существуют специализированные программы и методики, направленные на оценку и обеспечение психической надежности членов экипажа. Так, Компьютерная система ПДС-ЮНИПРО, разработанная Институтом психологии РАН [43]. Цель проекта, разработка компьютерной системы для автоматизации психологического тестирования моряков в системе их профотбора для работы на судах дальнего плавания. Система позволяет проводить комплексное психологическое тестирование испытуемых - диагностику мотивации, личности и интеллекта, оптимизировать процесс подбора и аттестации персонала, оперативно получать объективную информацию о личностно-деловых качествах испытуемых, наглядно сравнить их с данными других кандидатов, обеспечить формирование кадрового потенциала, а также определять принципы развития персонала (обучения, повышения квалификации), создавать собственные тестовые методики - тесты знаний.

Рассмотрим основные компоненты формирования психической надежности. Этот процесс охватывает три взаимосвязанных уровня: личностный, командный и организационный.

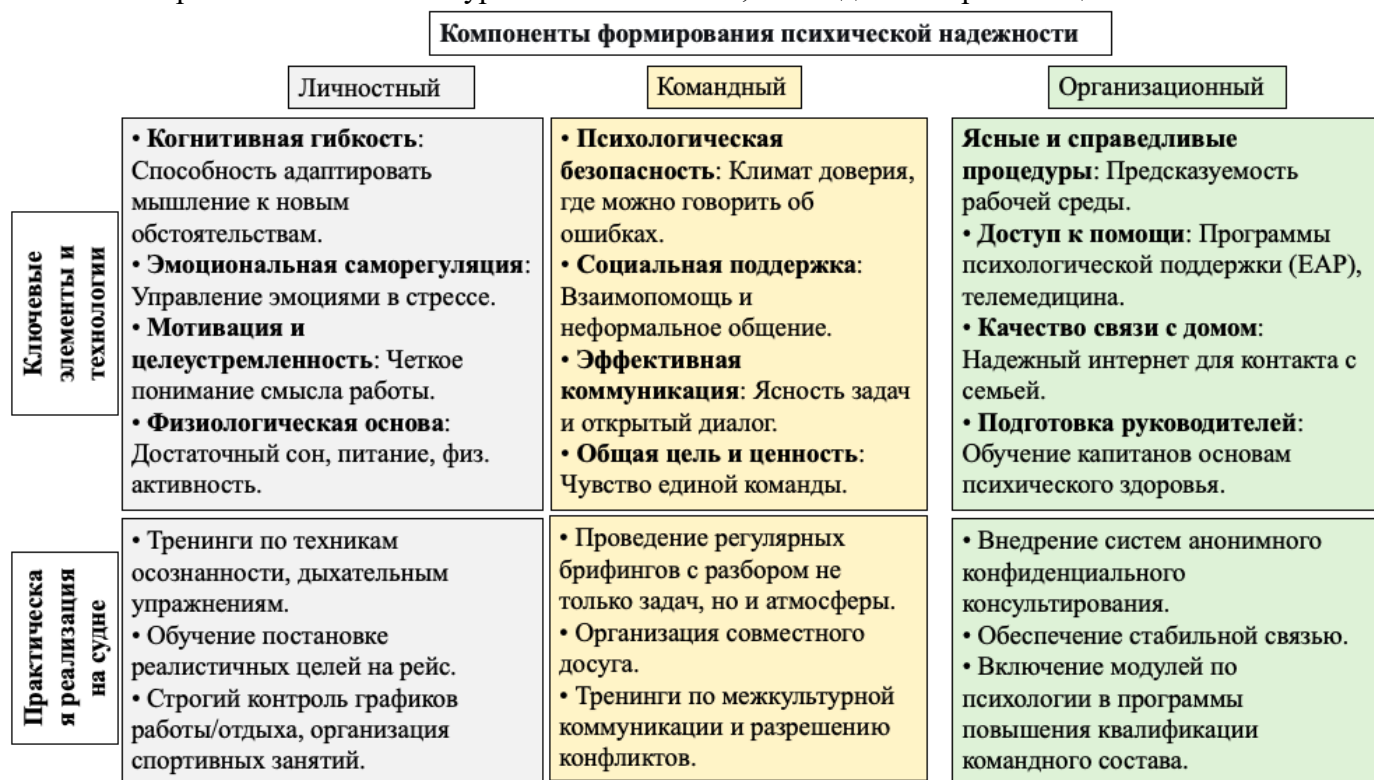


Рисунок 32. Схема компонентов психологической надёжности [31]

Основные принципы и этапы формирования психологической надёжности.

- *Проактивность (осознанное, упреждающее поведение человека) и профилактика.* Акцент на развитии навыков до кризиса, а не на устранение последствий.
- *Комплексность и непрерывность.* Работа на всех трех уровнях (индивид-команда-организация) на постоянной основе.
- *Индивидуализированный подход.* Учет личных особенностей и культурного контекста в многонациональных экипажах.
- *Этапность процесса.*
- ✓ *Отбор и подготовка.* Оценка стрессоустойчивости при найме, базовое обучение техникам саморегуляции.
- ✓ *Поддержка в рейсе.* Регулярное использование практик, мониторинг климата, доступ к психологу.

✓ *Реабилитация и анализ.* Помощь после сложных рейсов, сбор обратной связи для улучшения программ.

Таким образом, *формирование психической надежности моряка* — это процесс наслоения опыта. Сначала идет отбор, затем — выработка автоматизмов, затем — накопление положительного опыта преодоления трудностей (штормов, поломок, конфликтов). Чем больше таких успешно преодоленных ситуаций в пассиве моряка, тем выше его уверенность в себе и тем надежнее его психика в критический момент.

В тоже время, *психическая надежность экипажа*, это управляемый ресурс, формируемый за счет вложений в развитие личных качеств, укрепление командных связей и создание поддерживающей корпоративной системы. В контексте судоходства это напрямую влияет на безопасность, операционную эффективность и профессиональное долголетие моряков.

40. НЛП. Модель эффективного поощрения и наказания.

Как НЛП (Нейролингвистическое программирование) применяется в формировании психической надежности и моделировании систем поощрения. Конкретные техники НЛП можно адаптировать под задачи судоходства.

Метод был разработан **Джоном Гриндером** (лингвист) и **Ричардом Бэндлером** (студент-математик и психотерапевт) в Калифорнийском университете. Их амбициозная задача заключалась в том, чтобы выявить общие паттерны поведения и коммуникации выдающихся психотерапевтов. Основными «моделями» для анализа послужили:

- **Фриц Перлз** — основатель гештальт-терапии.
- **Вирджиния Сатир** — специалист по семейной терапии.
- **Милтон Эриксон** — знаменитый гипнотерапевт.

Проанализировав их работу, Гриндер и Бэндлер создали формализованные техники, которые, по их замыслу, позволяли другим людям научиться столь же эффективно общаться и помогать [62].

Таблица 12.

Формализованные техники НЛП в морском контексте [42]

Задача / Сфера	Техника НЛП	Суть техники	Возможное применение в управлении экипажем
Формирование психической надежности (устойчивости)	Рефрейминг	Изменение восприятия ситуации, поиск новых, конструктивных точек зрения на проблему.	Помощь моряку в переосмыслении длительного рейса не как изоляции, а как возможности для профессионального роста и достижений.
	Якорение	Создание устойчивой связи между определенным внешним стимулом (звук, жест, предмет) и нужным психофизическим состоянием (спокойствие, уверенность).	Создание индивидуальных «якорей» для быстрой мобилизации и снятия стресса в критической ситуации (например, перед сложной операцией).

Задача / Сфера	Техника НЛП	Суть техники	Возможное применение в управлении экипажем
	Проекция будущего	Детальное мысленное моделирование успешного прохождения сложной ситуации или достижения цели.	Тренировка действий в аварийных ситуациях не только на тренажере, но и через ментальную репетицию, что снижает панику и повышает уверенность.
	Работа с убеждениями	Выявление и изменение глубинных ограничивающих убеждений (например, «Я не справлюсь») на поддерживающие.	Помощь членам экипажа в укреплении уверенности в своих силах и способности переносить трудности.
Модели поощрения и наказания (коммуникация и мотивация)	Создание раппорта (раппорт — это состояние глубокого доверия, взаимопонимания и бессознательной связи между людьми) Создание раппорта — это процесс сознательного или бессознательного построения этой связи. В НЛП это считается основой успешной коммуникации. Без раппорта любое общение (будь то продажи, переговоры, терапия или личные отношения) будет затруднено, так как собеседник будет испытывать подсознательное сопротивление.	Присоединение к позе, дыханию, темпу речи или системе восприятия собеседника («визуал», «аудиал», «кинестетик») с целью установить доверительный контакт («раппорт»), а затем мягко направить его	Ключевой навык для капитана и старпомов. Позволяет проводить более эффективные брифинги, выяснять истинные проблемы в команде и давать обратную связь так, чтобы она была услышана.
	Калибровка (Если раппорт — это настройка на «волну» собеседника, то калибровка — это умение видеть, какая	Тонкое наблюдение за невербальными реакциями человека (мимика, микродвижения) для	Помогает руководителю вовремя заметить признаки нарастающего стресса, подавленности или несогласия у

Задача / Сфера	Техника НЛП	Суть техники	Возможное применение в управлении экипажем
	<p>песня сейчас играет на этой волне. Простыми словами: калибровка — это наблюдение за человеком с целью понять, что с ним происходит <i>прямо сейчас</i>, без использования слов. Это умение замечать) изменения в мимике, дыхании, жестах, тоне голоса и цвете кожи.</p>	<p>понимания его состояния.</p>	<p>подчиненного, даже если он ничего не говорит.</p>
	<p>Мета-модель</p>	<p>Уточнение общих, искаженных или неполных высказываний с помощью конкретных вопросов.</p>	<p>Инструмент для прояснения причин инцидента или конфликта. Помогает перейти от обвинений («Он всегда все портит») к конструктивному анализу конкретных действий.</p>

Важные ограничения и научный контекст.

Следует отметить, что НЛП классифицируется как псевдонаука. Многие его заявленные механизмы (например, связь движения глаз с репрезентативными системами) не имеют строгого научного подтверждения. Его эффективность часто основана на субъективных отчетах, а не на воспроизводимых исследованиях. Поэтому в критически важных с точки зрения безопасности областях, таких как судоходство, НЛП стоит рассматривать не как основу, а как дополнительный набор коммуникативных и психотехнических инструментов.

Для формирования психической надежности в экстремальных условиях упор стоит делать на доказательные методы, протоколы психологической подготовки, основанные на когнитивно-поведенческом подходе, регулярные тренинги на тренажерах и четкие организационные процедуры.

Наиболее практичная ценность НЛП в судовой среде заключается в развитии гибких коммуникативных навыков у руководителей (рапорт, калибровка) и в индивидуальных техниках саморегуляции (якорение, рефрейминг), которые моряки могут использовать по своему усмотрению.

НЛП — это модель эффективного поведения, позволяющая человеку расширить собственную «карту мира». НЛП началось с моделирования стратегий замечательных, необыкновенных психотерапевтов: Вирджинии Сатир и Милтона Эриксона. Залогом их успеха был личный опыт и умение организовать коммуникацию с другими людьми [62].

В НЛП нет никакого колдовства, можно всю работу «разложить по полочкам». НЛП как раз и отличают четкие внешние шаги: последовательность терапевтического воздействия всегда четко расписана. Если у человека серьезная проблема, а специалист по НЛП ее решает за одну встречу, это производит впечатление.

Практика показывает, что НЛП можно применять везде, особенно при развитии каких-либо способностей, при формировании навыков. Все дело в профессионализме психолога.

Научиться НЛП может любой. Успешность же в работе в большой мере зависит от личного опыта человека. Тем, кто не имеет богатого личного опыта, надо прилагать гораздо больше усилий, чтобы интегрировать материал. Многие стратегии НЛП были взяты у Милтона Эриксона. Эриксоновский подход ориентирован на проникновение в подсознание человека. НЛП же в большей степени воздействует на сознание [62]. Каждый человек воспринимает реальность субъективно, через свою «карту мира» (фильтр из убеждений, опыта и ценностей). НЛП направлено на расширение этой карты, а не на поиск единой «объективной реальности».

Таким образом, для достижения цели улучшения общения в рейсе рекомендовано в большей степени опираться не на спорные концепции НЛП, а на проверенные принципы, к которым относятся:

- Структурированная коммуникация, а именно, использование стандартных фраз и протоколов (например, IMO SMCP). Это самый надежный способ устранить двусмысленность.
- Ситуационная осведомленность, вместо гадания о чужих мыслях. Необходимо учиться быстро и точно классифицировать саму ситуацию («Сближение», «Опасность», «Тревога»), чтобы у всей команды была одна «карта реальности».
- Управление стрессом, когда в критической ситуации мозг работает хуже. Лучшая «калибровка», это следование чек-листу, который не зависит от вашего эмоционального состояния.

Модель эффективного поощрения и наказания

Традиционная модель «поощрение-наказание» в чистом виде (сделал хорошо — получи бонус, сделал плохо — получи взыскание) сегодня считается устаревшей и недостаточно эффективной для морской отрасли. Современный подход, который продвигают лидеры индустрии, такие как Maersk Training и Global Maritime Forum, смещает фокус на создание устойчивой, психологически безопасной среды, где поощрение и наказание являются не самоцелью, а инструментами для построения доверия и обучения [32].

В таблице 13 показано, как эволюционировало понимание эффективного управления на флоте.

Таблица 13.

Эволюция понимания эффективного управления на флоте [32].

Аспект управления	Традиционный подход (Устаревший)	Современный подход (Эффективный)
Фокус лидера	Контроль и техническая дисциплина. Капитан, это «надсмотрщик».	Наставничество, эмпатия и коммуникация. Капитан — «лидер-наставник» .
Реакция на ошибку	Наказание, поиск виновного, взыскание. Соккрытие ошибок.	Анализ, обучение, работа над системой. Открытое обсуждение.
Основа мотивации	Страх наказания и надежда на поощрение.	Вовлеченность, чувство ценности и уважения, общие цели.
Коммуникация	Приказы, формальные доклады.	Открытый диалог, обратная связь, учет мнения каждого.
Результат	Формальное соблюдение правил, высокий стресс, текучка кадров.	Высокая вовлеченность, улучшенное принятие решений, рост безопасности.

При современном подходе поощрение, это уже возможность быть услышанным, а "наказание" в

традиционном смысле трансформируется в справедливый и прозрачный разбор ситуации без унижения. Исследования показывают, что в командах с высоким уровнем эмпатии и анализа задач достигаются наилучшие результаты. Рассмотрим подробно.

"Поощрение" как система признания и справедливости.

Вместо раздачи бонусов, современная модель делает упор на системные факторы, которые сами по себе являются мощнейшим поощрением для профессионального моряка:

- *Уважение и нулевая терпимость к буллингу.* Компании внедряют политику абсолютной нетерпимости к любым формам домогательств и травли. Это создает чувство защищенности и справедливости.
- *Прозрачные критерии оценки.* Четкие и понятные критерии для назначения на должность, повышения и оценки работы обеспечивают равные возможности для всех, независимо от пола, возраста или национальности. Это важнейшая форма поощрения профессионализма.
- *Обеспечение достойных условий.* Предоставление качественного инвентаря, средств защиты, нормального питания и доступа к связи — это базовая форма признания ценности труда моряка.
- *Обратная связь и реальные действия.* Когда компания не просто собирает отзывы от экипажей, но и реально что-то меняет на их основе, это создает мощнейшее чувство сопричастности и уважения.

"Наказание" как справедливое последствие и возможность для роста.

Само понятие "наказание" в современном контексте трансформируется. Оно становится не карой, а справедливым и неизбежным последствием нарушения четко установленных правил, которое служит целям безопасности и обучения.

- *Отказ от "культуры обвинения".* Вместо того, чтобы искать, кого наказать за ошибку, современные лидеры спрашивают. "Почему произошла эта ошибка? Как нам изменить процессы, чтобы она не повторилась?" Это снижает стресс и повышает готовность сообщать о проблемах.
- *Неизбежные последствия для неприемлемого поведения.* Для таких действий, как буллинг, грубое нарушение техники безопасности, предусмотрены четкие и неотвратимые санкции. Это создает атмосферу предсказуемости и защищенности для тех, кто соблюдает правила.
- *Честность в контрактах.* Уважение к условиям контракта (сроки, оплата) со стороны компании, это отсутствие "наказания" в виде неожиданных продлений рейса или изменений условий. Это снижает стресс и повышает лояльность

Исследования показывают, что значительная часть моряков (по некоторым данным, от 75 до 96% аварий связаны с человеческим фактором) сталкивается с огромным давлением. Многие боятся сообщать о проблемах, потому что их могут наказать. В такой системе никто не выигрывает: ошибки замалчиваются, риски растут. Поэтому переход к модели, где признание ошибки, это путь к повышению безопасности, а не к наказанию, является критически важным.

Таким образом, самая эффективная "модель поощрения и наказания" на современном морском Судне, это та, которая делает поощрением саму возможность работать в безопасной, уважительной и справедливой среде, а "наказанием" делает неотвратимые, но справедливые последствия для тех, кто эту безопасность и уважение нарушает.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе освоения дисциплины «Лидерство и основы управления судовым экипажем» будущие офицеры флота проходят путь от понимания формальных основ руководства до осознания глубинных психологических механизмов, превращающих группу специалистов в единую, эффективную и безопасную команду. Настоящее учебное пособие было направлено на формирование у курсантов и студентов комплексного видения своей будущей роли не просто как вахтенного офицера или технического специалиста, а как лидера, менеджера и психолога, работающего в уникальных условиях автономного плавания.

Проведенный анализ показывает, что современное судно является не только высокотехнологичным инженерным сооружением, но и сложной социальной микросистемой. Жесткая иерархия, замкнутость пространства, мультикультурный состав, экстремальные физические и психологические нагрузки, все эти факторы предъявляют особые требования к управленческим компетенциям командного состава.

В пособии были подробно рассмотрены ключевые аспекты эффективного управления:

- Двойственная природа власти на судне, где формальное руководство, основанное на нормах права и международных конвенций (МКУБ, ПДНВ, МПТК 2006), неразрывно связано с неформальным лидерством, базирующимся на личном авторитете, доверии и уважении экипажа. Идеальный командир — это синтез менеджера и лидера.
- Психологическая составляющая судового экипажа, которая была рассмотрена через призму познавательных, эмоционально-чувственных и волевых процессов. Особый акцент сделан на опасности когнитивных искажений (таких как «нормализация отклонений»), сенсорной депривации и хронического стресса, которые напрямую угрожают безопасности мореплавания. Понимание этих механизмов позволяет руководителю прогнозировать и предотвращать ошибки «человеческого фактора».
- Природа конфликтов в замкнутом коллективе. От внутриличностных до межгрупповых, конфликты на судне имеют свою специфику и требуют от руководителя не только административных, но и психологически выверенных методов разрешения. Показана эволюция подходов — от простого подавления (традиционный подход) к управлению конфликтом через понимание интересов сторон (современный подход).
- Управление в чрезвычайных ситуациях, где на первый план выходят не только отработанные до автоматизма процедуры, но и психологическая устойчивость экипажа. В этих условиях воля и решимость лидера, его способность сохранять самообладание и четко координировать действия команды становятся решающим фактором живучести судна.
- Система психотехнологий, включающая в себя как научно-обоснованные методы профессионального отбора и подготовки, так и практические инструменты саморегуляции (дыхательные техники, когнитивная перестройка, работа с убеждениями). Отдельное внимание уделено современным коммуникативным техникам (раппорт, калибровка), заимствованным из НЛП, которые при разумном и этичном применении могут служить эффективным дополнением к инструментарию руководителя для построения доверительных отношений.

Главный выводом работы является утверждение о смене парадигмы управления на флоте, от модели жесткого контроля и наказания («кнута и пряника») к модели создания психологически безопасной среды. В такой среде главным поощрением становится возможность профессиональной реализации в условиях уважения и справедливости, а реакция на ошибки направлена не на поиск виновного, а на анализ системных причин и совместное обучение. Это единственный путь к формированию устойчивой «культуры безопасности», где каждый член экипажа осознает личную ответственность за общее дело и готов открыто сообщать о проблемах.

Таким образом, дисциплина «Лидерство и основы управления судовым экипажем» вооружает будущих офицеров флота не только знаниями регламентов и инструкций, но и пониманием закономерностей человеческого поведения, навыками эффективной коммуникации и методами управления собственным психологическим состоянием. Освоение материала данного пособия закладывает фундамент для становления грамотного, человеко-ориентированного руководителя, способного обеспечить безаварийное плавание, сохранить жизнь и здоровье экипажа в любых, самых сложных условиях современного морского судоходства.

Список используемой литературы.

1. Международная конвенция о подготовке и дипломировании моряков и несении вахты (ПДНВ) 1978 года с Манильскими поправками 2010 года (International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers (STCW), 1978, as amended (Manila Amendments, 2010). London: IMO).
2. Типовой курс ИМО 1.39 «Лидерство и работа в команде» (издание 2014 года IMO Model Course 1.39 “Leadership and Teamwork”, 2014 Edition. London: IMO).
3. Типовой курс ИМО 1.40 «Человеческий фактор в лидерстве и управлении (HELM(M))». (IMO Model Course 1.40 “Human Elements of Leadership and Management (HELM (M))”. London: IMO).
4. Типовой курс ИМО 1.22 «Управление ресурсами на мостике (BRM)». (IMO Model Course 1.22 “Bridge Resource Management (BRM)”. London: IMO).

5. Международный кодекс по управлению безопасностью (МКУБ) с поправками (International Safety Management (ISM) Code, as amended. London: IMO).
6. Международная конвенция о труде в морском судоходстве 2006 года (МПТК-2006) с поправками, включая поправки 2022 года, вступающие в силу в декабре 2024 года (Maritime Labour Convention, 2006 (MLC, 2006), as amended, including 2022 amendments, effective December 2024).
7. Стандартные фразы ИМО для общения на море, резолюция А.918(22) (IMO Standard Marine Communication Phrases (SMCP), Resolution A.918(22). London: IMO).
8. Международные правила предупреждения столкновений судов (МППСС-72) с поправками (International Regulations for Preventing Collisions at Sea (COLREGs), 1972, as amended. London: IMO).
9. Руководство по применению Международного кодекса по управлению безопасностью (МКУБ), 6-е издание, 2024 год. (Guidelines on the Application of the IMO International Safety Management (ISM) Code, 6th Edition 2024. London: ICS/Amnautical).
10. Конвенция о Международной морской организации (ИМО) с поправками (Convention on the International Maritime Organization (IMO), as amended).
11. Навигационный институт. (2025). «Управление ресурсами на мостике, том 1: Человеческий фактор» (The Nautical Institute. (2025). Bridge Resource Management, Volume 1: The Human Element. London: The Nautical Institute).
12. Зендорфер Э. (2020). «Ситуационные теории». В книге «Лидерство» (2-е изд.).*(Zehndorfer, E. (2020). Situational Theories. In Leadership (2nd ed.). Taylor & Francis).
13. Фидлер Ф. Э. (1967). «Теория эффективности лидерства» (Fiedler, F. E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill).
14. Хаус Р. Дж. (1971). «Теория «путь — цель» эффективности лидера». «Административная наука ежеквартально», 16(3), 321–339 (House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16(3), 321-339).
15. Блейк Р. Р., Моутон Дж. С. (1964). «Управленческая решётка» (Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). The Managerial Grid. Gulf Publishing Company).
16. Эллис А. (1957). «Как жить с невротиком» (Ellis, A. (1957). How to Live with a Neurotic. Crown Publishers).
17. Бек А. Т. (1976). «Когнитивная терапия и эмоциональные расстройства» (Beck, A. T. (1976). Cognitive Therapy and the Emotional Disorders. International Universities Press).
18. Вон Д. (1996). «Решение о запуске «Челленджера»: рискованная технология, культура и отклонения в НАСА» (Vaughan, D. (1996). The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA. University of Chicago Press).
19. Мастроджорджо А., Ди Наута П., Палумбо Р., Леччезе Э. (2025). «Когда авторитет искажает своего носителя: случай катастрофы «Коста Конкордия». «Управленческое решение», статья в прессе (Mastrogiorgio, A., Di Nauta, P., Palumbo, R., & Leccese, E. (2025). When authority biases the holder: the case of the Costa Concordia disaster. Management Decision, ahead-of-print).
20. Сенге П. М. (1990). «Пятая дисциплина: искусство и практика обучающейся организации» (Senge, P. M. (1990). обучение.
21. Маслоу А. Х. (1943). «Теория человеческой мотивации». «Психологическое обозрение», 50(4), 370–396 (Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396).
22. Салас Э., Уилсон К. А., Бёрк К. С., Уайтман Д. К. (2006). «Работает ли обучение управлению ресурсами экипажа? Обновление, расширение и некоторые критические потребности». «Человеческий фактор», 48(2), 392–412 (Salas, E., Wilson, K. A., Burke, C. S., & Wightman, D. C. (2006). Does crew resource management training work? An update, an extension, and some critical needs. Human Factors, 48(2), 392-412).
23. Отдел расследования морских аварий (МАИВ). (1987). «Отчёт судебного следствия об обстоятельствах, приведших к опрокидыванию парома Herald of Free Enterprise» (МАИВ. (1987). Report of the Court of Inquiry into the circumstances leading to the capsizing of the Herald of Free Enterprise. UK Department for Transport) [Электронный ресурс]

- https://assets.publishing.service.gov.uk/media/54c1704ce5274a15b6000025/FormalInvestigation_Herald_ofFreeEnterprise-MSA1894.pdf.
24. Национальный совет по безопасности на транспорте США (NTSB). (1990). «Посадка на мель американского танкера (Eххон Valdez на рифе Блай)» (NTSB. (1990). Grounding of the U.S. Tankship Exxon Valdez on Bligh Reef (NTSB/MAR-90/04)) [Электронный ресурс] https://www.govinfo.gov/app/details/GOVPUB-TD1_100-PURL-gpo116099&ved=2ahUKEwid9uea94qUAxUPIhAIHftgKfIQFnoECBgQAQ&usg=AOvVaw1ZnPPSM-_6hHPV1kGqWGQK.
 25. Катастрофа в Коста-Конкордии [Электронный ресурс] https://en.wikipedia.org/wiki/Costa_Concordia_disaster
 26. Джоанн Маквей^{1,2}, Малкольм Маклахлан^{3,4,5,6}, Генриетта Кокс⁷, Имоджен Р. Стилл⁸, Алистер Фрейзер⁸, Мари Галлиган⁹, Шейн О Меакресл¹⁰ McSH, (2021), «Влияние судовой психосоциальной программы на стресс, устойчивость и удовлетворённость работой у выборки моряков торгового флота». «Международное морское здравоохранение» (McVeigh, J., et al. (n.d.). Effects of an on-board psychosocial programme on stress, resilience, and job satisfaction amongst a sample of merchant seafarers. International Maritime Health).
 27. Джоанн Маквей^{1,2}, Малкольм Маклахлан^{3,4,5,6}, Генриетта Кокс⁷, Имоджен Р. Стилл⁸, Алистер Фрейзер⁸, Мари Галлиган⁹, Шейн О Меакресл¹⁰ McSH, (2021), «Влияние судовой психосоциальной программы на стресс, устойчивость и удовлетворённость работой у выборки моряков торгового флота». «Международное морское здравоохранение» (McVeigh, J., et al. (n.d.). Effects of an on-board psychosocial programme on stress, resilience, and job satisfaction amongst a sample of merchant seafarers. International Maritime Health).
 28. Лефковиц Р. И., Слейд М. Д., Редлих К. А. (2022). «Психическое здоровье и психологическое благополучие работников морского транспорта: систематический обзор». «ВМС Psychology», 10, 139 (Lefkowitz, R. Y., Slade, M. D., & Redlich, C. A. (2022). Mental health and psychological wellbeing of maritime personnel: a systematic review. VMC Psychology, 10, 139).
 29. Шмид Э. А. и др. (2024). «Проблемы и возможности улучшения психического здоровья среди моряков на судах: качественное исследование». «Журнал профессиональной и экологической медицины» Schmied, E. A., et al. (2024). Challenges and Opportunities to Maximize Mental Health among Shipboard Sailors: A Qualitative Study. Journal of Occupational and Environmental Medicine).
 30. Safety4Sea. (2024). Не все раны бывают физическими Первая психологическая помощь морякам в зонах конфликтов. [Электронный ресурс] <https://safety4sea.com/not-all-wounds-are-physical-psychological-first-aid-for-seafarers-in-conflict-zones/>
 31. Safety4Sea. (2024). [Электронный ресурс] Фокус на психическое здоровье: Страдание от посттравматического стрессового расстройства (ПТСР).
 32. Safety4Sea. (2024). Как повысить устойчивость моряков. [Электронный ресурс] <https://safety4sea.com/onecare-group-how-to-strengthen-seafarers-resilience/>
 33. Sailors' Society. (2025). «Sea Mate»: ведущая интерактивная отраслевая учебная программа, предназначенная для преодоления моряками реальных жизненных трудностей и приобретения практических навыков [Электронный ресурс] <https://sailors-society.org/maritime-industry/sea-mate/>
 34. Splash247. (2026). Принятие решений в условиях давления. [Электронный ресурс] <https://splash247.com>
 35. Safety4Sea. (2025). SEAFiT: Социальное благополучие на море: понимание тонких человеческих факторов, лежащих в основе безопасных операций и претензий [Электронный ресурс] <https://safety4sea.com/social-wellbeing-at-sea-understanding-the-subtle-human-factors-behind-safe-operations-and-claims/>
 36. Theseus. (2022). Морской менеджмент и ситуационное лидерство: используют ли морские руководители модель Херси – Бланшара при распределении задач на борту? [Электронный ресурс] <https://www.theseus.fi/handle/10024/781770>
 37. Навигационный институт. (2025). Бесплатная статья в журнале Seaways: «Управление ресурсами на мостике». [Электронный ресурс] <https://www.nautinst.org/resources-page/seaways-free-article-bridge-resource-management.html>

38. Safety4Sea. (2026). Шведский клуб выпускает руководство по управлению стрессом в зонах высокого риска [Электронный ресурс] <https://safety4sea.com/the-swedish-club-issues-guide-for-managing-stress-in-high-risk-areas/>
39. Даниэль Канеман (1969 г.), «Думай медленно... решай быстро», Примеры эвристик и (когнитивных искажений). [Электронный ресурс] http://www.r-5.org/files/books/ethology/human-mind/thinking/Daniel_Kahneman-Thinking_Fast_and_Slow-RU.pdf
40. Психология и саморазвитие (2019 г.), ЧЕК-ЛИСТ: Самооценка перед ответственной работой (Task Safety Assessment) [Электронный ресурс] <https://checklists.expert/checklist/11706-check-list-samoocenki>
41. Личный Блог (2024 г.), Что происходит на разных стадиях когнитивно-поведенческой терапии: модель Альберта Эллиса - ABC-модель [Электронный ресурс] <https://izdeliya-iz-kozhi-moskva.ru/chto-proishodit-na-raznyh-stadiyah-kognitivno-povedencheskoy-terapii-model-alberta-ellisa-abc-model>
42. Пресс-центр МГУ им. адм. Г.И. Невельского (2025), В Морском университете открылась лаборатория экстремальной психологии [Электронный ресурс] <https://www.msun.ru/ru/news/id-9517>
43. Шивананд Каттимани, Бандита Абхиджита, индийская психотерапия (2024), Нейролингвистическое программирование: старое вино в новом бокале [Электронный ресурс] [Нейролингвистическое программирование: старое вино в новом бокале — РМС](#)
44. Институт психологии РАН, Проект «Компьютерная система ПДС-ЮНИПРО», Программа зарегистрирована в реестре программ для ЭВМ 26 ноября 2013г. [Электронный ресурс] http://www.ipras.ru/cntnt/rus/institut_p/nauchnopro/nauchnopro2/kompyutern.html
45. Лепехин Н.Н., Ильина О.Н., Круглов В.Г., Круглова М.А., (2005 г.), Развитие устойчивости организации на основе взаимодействия индивидуальных, командных и управленческих ресурсов [Электронный ресурс] <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-ustoychivosti-organizatsii-na-osnove-vzaimodeystviya-individualnyh-komandnyh-i-upravlencheskih-resursov>
46. Шевченко Р. П., Виктор ПАХМУРНЫЙ, Юлия Чумаева, Дмитрий Иванович Грошев, (2023), Разрушительные проявления в эмоциональной и поведенческой сфере моряков [Электронный ресурс] <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1130075>
47. Митракова О.К., (2015), Стратегии поведения в конфликте будущих специалистов-судоводителей. Текст научной статьи по специальности «Психологические науки». Митракова О.К. [Электронный ресурс] <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-povedeniya-v-konflikte-buduschih-spetsialistov-sudovoditeley/viewer>
48. Макаревич Леонид, (2024), «Методы урегулирования конфликтов в судовых экипажах морских судов» «Конфликты на борту судна: как их урегулировать?» [Электронный ресурс] <https://shedevrum.ai/post/bda76466c96511eeb65c4225b8a7f943/>
49. Стивен П. Роббинс, Тимоти А. Джадж, (2024). Классический учебник «Организационное поведение».
(Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge), перевод Н. С. Малыгина (под общей научной редакцией)
50. Емельянов С. М., (2024). Управление конфликтами в организации: учебник и практикум для вузов.
51. Валова, Ю. И., (2023). Управление конфликтами в организации: учебное пособие.
52. Тузова, О. Н., (2022). Управление конфликтами в организации.
53. Майкл К. Джексон, (2022). «Критическое системное мышление и управление сложностью: Ответственное лидерство в сложном мире» (Michael C. Jackson) «Critical Systems Thinking and the Management of Complexity: Responsible Leadership for a Complex World»).
54. Вид С Вертолета *Springer Science and Business Media Deutschland GmbH*, (2015), 3-41 [Электронный ресурс] [Мобус GKalton](#)
55. Абрахам Маслоу (Abraham Maslow), (2013). Мотивация и личность (Motivation and Personality), [Электронный ресурс] https://books.google.com.sg/books?id=NR_swEACAAJ&newbks=1&newbks_redir=0&hl=ru&redir_esc=y

56. Сейтказинова М. М. (2023), магистерская диссертация МГУ Психологические маркеры организационных конфликтов, [Электронный ресурс] <https://istina.pskgu.ru/diplomas/562991310/>
57. Tom В. Alison (2019) «Свобода от паники: 10-дневная программа для прекращения паники, тревоги и клаустрофобии», доктора Элисона («Panic Free: The 10-Day Program to End Panic, Anxiety, & Claustrophobia»), [Электронный ресурс] <https://www.psychologytoday.com/ie/blog/conquer-fear-flying/201908/anxious-justin-bieber-wants-you-try-the-5-4-3-2-1>
58. [S Smith](#), [T I Myers](#) (1967) Поиск стимуляции в течение семи дней сенсорной депривации (*Stimulation Seeking Throughout Seven Days of Sensory Deprivation*) [Электронный ресурс] <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/6077983/>
59. Carrera-Arce М. (2024 г.) Психическое здоровье и благополучие моряков (*Seafarer's Mental Health and Well-Being*) [Электронный ресурс] <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11181880/>
60. Федоренко, П.А., Качай, И.С. (2021). Как изменить мышление, принять себя и стать счастливым: когнитивно-поведенческая терапия, [Электронный ресурс] <https://www.gpntb.ru/resursy/24-14/34/108-33.html>
61. Петрова О.А. (2020 г.) Лекция по психологии на тему Понятие и характеристика стресса [Электронный ресурс] <https://infourok.ru/lekcija-po-psihologii-na-temu-ponyatie-i-harakteristika-stressa-4574904.html>
62. Энн ЭНТУС, Журнал «Школьная психология» (2000 г.), «Дело техники», [Электронный ресурс] <https://psy.1sept.ru/article.php?ID=200004705>